



Facultad de Ciencias Jurídicas

Carrera de Estudios Internacionales

**Comunicación Intercultural en Empresas
Multinacionales: Estudio Comparado entre Equipos de
Ecuador y China**

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

Autora:

Lesly Tatiana Cazorla Chica

Directora:

Mónica Alexandra Martínez Sojos

Cuenca – Ecuador

2026

DEDICATORIA

A mis padres; Xavier y Sandra, a mi hermana Pafy y mis abuelos; Luis y María, quienes me han guiado y mostrado su apoyo no solo en la carrera sino en la vida misma.

AGRADECIMIENTO

Doy gracias a mis padres, por haber estado siempre a mi lado y a sus esfuerzos para que pueda cumplir todas mis metas, a mis abuelos que me han demostrado su cariño y apoyo incondicional.

A mis amigos, que en estos cuatro años se han convertido en familia y motivación en los momentos más difíciles.

A mi directora de tesis, Mónica Martínez, a mi tribunal Gabriela Bonilla y metodóloga María Inés Acosta, por haberme guiado y acompañado en este camino y proyecto tan importante para culminar una meta más en mi vida profesional.

Índice de Contenidos

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	iii
ÍNDICE DE FIGURAS, TABLAS Y ANEXOS.....	vi
Índice de Figuras.....	vi
Índice de Tablas.....	vi
Índice de Anexos.....	vi
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
Pregunta de Investigación.....	1
Objetivo General.....	2
Objetivos Específicos.....	2
CAPÍTULO 1 ANÁLISIS Y COMPARACIÓN DE LAS NEGOCIACIONES ENTRE ECUADOR Y CHINA, SEGÚN CONCEPTOS BASE DE CADA CULTURA.....	3
1.1 Estado del Arte.....	3
1.1.1 Antecedentes y Relación Actual Ecuador y China.....	3
1.1.2 La Importancia del Entendimiento Cultural en los Negocios.....	4
1.1.3 Participación de la Cultura en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) ...	4
1.1.4 Diplomacia Cultural y Poder Blando.....	5
1.1.5 Diversidad en la Comunicación Organizacional.....	6
1.1.6 La Cultura en Ámbitos Educativos y Profesionales.....	6
1.1.7 Inteligencia Emocional en la Cultura.....	7
1.1.8 Influencia de la Historia en la Cultura China.....	8
1.1.9 Cambios en los Hábitos de Consumo en la Sociedad China: Aproximación de la Teoría de Hofstede.....	8
1.1.10 Cambios en la Sociedad Ecuatoriana y sus Hábitos de Consumo, Impacto Cultural de la Comunidad China en la Ecuatoriana: Aproximación de La teoría de Hofstede.....	10
1.1.11 Relación de las Diferencias Culturales en la Práctica Entre Ecuador y China .	12
CAPÍTULO 2 APROXIMACIÓN A LAS TEORÍAS DE HOFSTEDE, HALL Y TROMPENAARS & HAMPDEN-TURNER SOBRE LA COMUNICACIÓN INTERCULTURAL Y CÓMO INFLUYEN EN LOS NEGOCIOS.....	13
2.1. Marco Teórico.....	13
2.1.1. Diferencias Culturales y la Globalización en las Negociaciones Internacionales.....	13
2.1.2 Diálogo Intercultural y Diálogo Cultural.....	14
2.1.3 Cultura, Negocios y Sistema de Valores.....	15

2.1.4 Cultura y el Significado del Guanxi	15
2.1.5 Autores Base y Teorías/Dimensiones que se Abordan.....	16
2.1.5.1 Edward Hall: Las Bases Fundacionales de la Comunicación Intercultural. 16	
2.1.5.1.1 Proxémica	17
2.1.5.1.2 Cronémica.....	17
2.1.5.1.3 Alto y Bajo Contexto	17
2.1.5.2. Trompenaars & Hampden-Turner: Dimensiones Culturales, Comprensión y Gestión en los Negocios Internacionales	18
2.1.5.2.1. Universalismo Frente al Particularismo	18
2.1.5.2.2. Individualismo Frente al Comunitarismo	19
2.1.5.2.3. Orientación Hacia el Tiempo / Tiempo Secuencial vs. Tiempo Sincrónico	19
2.1.5.3. Geert Hofstede: Teoría y Modelo de las Dimensiones Culturales.....	19
2.1.5.3.1 La Dimensión de Distancia al Poder	20
2.1.5.3.2 Individualismo Frente al Colectivismo.....	20
2.1.5.3.3 Aversión a la Incertidumbre	20
2.2. Sinopsis del Marco Teórico.....	21
CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA.....	24
3.1 Participantes	25
3.2. Instrumentos	26
3.3 Procedimiento.....	27
CAPÍTULO 4 ANÁLISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS SOBRE LAS DIFERENCIAS CULTURALES Y LA INFLUENCIA QUE HAN TENIDO EN CADA PAÍS AL MOMENTO DE NEGOCIAR	29
4.1. Entrevista 1. Docente, Antropólogo. Mario Brazzero Oña.....	29
4.1.1 Perfil.....	29
4.1.2 Cuerpo Narrativo.....	29
4.1.3 Descubrimientos Preliminares.....	31
4.1.4 Ejes Temáticos de la Investigación	31
4.1.5 Análisis.....	32
4.2 Entrevista 2. Docente, Ing. Antonio Torres Dávila	32
4.2.1 Perfil.....	32
4.2.2 Cuerpo Narrativo.....	33
4.2.3 Descubrimientos Preliminares.....	34
4.2.4 Ejes Temáticos de la Investigación	35
4.2.5 Análisis.....	35
4.3 Entrevista 3. Experta en Comercio Exterior, Mgtr. Nicole Cabrera	36
4.3.1 Perfil.....	36
4.3.2 Cuerpo Narrativo.....	37

4.3.3 Descubrimientos Preliminares	38
4.3.4 Ejes Temáticos de la Investigación.....	38
4.3.5 Análisis	39
4.4 Entrevista 4. Experta en Comercio Exterior, Mgtr. María Cristina Gárate.....	39
4.4.1 Perfil	39
4.4.2 Cuerpo Narrativo	40
4.4.3 Descubrimientos Preliminares	41
4.4.4 Ejes Temáticos de la Investigación.....	42
4.4.5 Análisis	42
4.5 Entrevista 5. Pasante en Comercio Exterior, Daniela Gálvez	43
4.5.1 Perfil	43
4.5.2 Cuerpo Narrativo	43
4.5.3 Descubrimientos Preliminares	44
4.5.4 Ejes Temáticos de la Investigación.....	45
4.5.5 Análisis	45
4.6 Entrevista 6. Experta en Comercio Exterior, Mgtr. Belén Egas.....	46
4.6.1 Perfil	46
4.6.2 Cuerpo Narrativo	46
4.6.3 Descubrimientos Preliminares	48
4.6.4 Ejes Temáticos de la Investigación.....	49
4.6.5 Análisis	49
4.7 Entrevista 7. Experta en Ventas y Comercio Exterior, Gerente. Aire Zaou Yao	50
4.7.1 Perfil	50
4.7.2 Cuerpo Narrativo	50
4.7.3 Descubrimientos Preliminares	52
4.7.4 Ejes Temáticos de la Investigación.....	53
4.7.5 Análisis	53
4.8 Entrevista 8. Comerciante Chino, Cha Ching	54
4.8.1 Perfil	54
4.8.2 Cuerpo Narrativo	54
4.8.3 Descubrimientos Preliminares	55
4.8.4 Ejes Temáticos de la Investigación.....	56
Análisis	56
4.9. Matriz General de Análisis.....	57
4.10 Análisis de Resultados en Relación a la Teoría.....	58
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	64
ANEXOS	71

ÍNDICE DE FIGURAS, TABLAS Y ANEXOS

Índice de Figuras

Figura 1 Dimensiones Culturales de Hofstede en China.....	9
Figura 2 Dimensiones Culturales según Hofstede.....	12
Figura 3 Comparación de las Dimensiones Culturales entre Ecuador y China	21

Índice de Tablas

Tabla 1 Cultura Monocromática y Policromática	17
Tabla 2 Información de los participantes.....	25
Tabla 3 Ejes Temáticos Generales de la Investigación	27
Tabla 4 Resultados de Ejes Temáticos al Antropólogo Mario Brazzero Oña.....	31
Tabla 5 Resultados de Ejes Temáticos al Ingeniero Antonio Torres Dávila.....	35
Tabla 6 Resultados de Ejes Temáticos a la Experta en Comercio Exterior Nicole Cabrera	38
Tabla 7 Resultados de los Ejes Temáticos de la Entrevista a la Experta en Comercio Exterior María Cristina Gárate	42
Tabla 8 Resultados de los Ejes Temáticos de la Entrevista a la Pasante Daniela Gálvez	45
Tabla 9 Resultados de los Ejes Temáticos de la Entrevista a la Magister en Relaciones Internacionales Belén Egas	49
Tabla 10 Resultados de los Ejes Temáticos de la Entrevista a la Gerente en Ventas y Experta en Comercio Exterior Aire Zaou Yao	53
Tabla 11 Resultados de los Ejes Temáticos de la Entrevista al Comerciante Cha Ching	56
Tabla 12 Análisis Interpretativo de Similitudes y Diferencias entre las Culturas de Estudio	57

Índice de Anexos

Anexo A Ejes Temáticos y Bloques para la Entrevista Semiestructurada según cada Entrevistado	72
Anexo B Ejes Temáticos y Bloques para la Entrevista Semiestructurada según cada Entrevistado	73
Anexo C Transcripciones de las Entrevistas Realizadas	74

Comunicación Intercultural en Empresas Multinacionales: Estudio Comparado entre Equipos de Ecuador y China

RESUMEN

La presente investigación analiza la importancia de la interculturalidad como herramienta clave para entender las diferencias culturales entre Ecuador y China al momento de establecer negociaciones, ya que no solo recaen en el idioma, sino también en valores, normas, lenguaje verbal, no verbal, ritualidad, formas de interacción e interpretación de cada cultura, así como conceptos clave en los que se basa cada país para establecer negociaciones. En el caso de la cultura china, destaca el *guanxi*, mientras que en la cultura ecuatoriana las relaciones empresariales y maneras de establecer vínculos. Para ello se utilizó un enfoque cualitativo de corte hermenéutico que se basa en la revisión bibliográfica profunda y la comparación de la parte teórica centrada en autores base como Edward Hall, Trompenaars & Hampden-Turner y Geert Hofstede, quienes ayudan a comprender el manejo de cada cultura. Además, se realizaron entrevistas a personas expertas en el tema, quienes aportan una visión más amplia para evidenciar aquello que establecen los autores en la parte teórica.

Palabras clave: Adaptación, China, cultura, Ecuador, guanxi, interculturalidad, negociación.

Intercultural Communication in Multinational Companies: A Comparative Study between Teams from Ecuador and China

ABSTRACT

This study analyzes the importance of intercultural understanding as a key tool for understanding the cultural differences between Ecuador and China when conducting negotiations, since these differences extend beyond language to include values, norms, verbal and nonverbal communication, rituals, and each culture's ways of interacting and interpreting situations, as well as the key concepts on which each country bases its negotiation strategies. In the case of Chinese culture, *guanxi* stands out, while in Ecuadorian culture, business relationships and ways of establishing connections are emphasized. To this end, a hermeneutic qualitative approach was used, based on an in-depth literature review and a comparison of the theoretical framework centered on key authors such as Edward Hall, Trompenaars & Hampden-Turner, and Geert Hofstede, who help elucidate the dynamics of each culture. In addition, interviews were conducted with experts on the subject, who provide a broader perspective to substantiate the points established by the authors in the theoretical section.

Keywords: Adaptation, China, culture, Ecuador, *guanxi*, interculturality, negotiation.

INTRODUCCIÓN

La globalización es una de las principales razones por las cuales es fundamental la comprensión intercultural. La cultura no es un factor estático, sino que se encuentra en constante cambio. Además, el mundo cada vez se encuentra más interconectado, por lo que las relaciones entre diferentes países son más frecuentes, en especial en el ámbito de las negociaciones. Sin embargo, este conocimiento no siempre se cumple de manera correcta en la práctica, lo que puede desencadenar varios problemas en cuanto al trabajo en equipo. Por ello, el diálogo intercultural se vuelve un ámbito fundamental para superar las barreras culturales. Según la UNESCO (2023), es una oportunidad de interacción que crea espacios en donde las personas pueden intercambiar ideas, experiencias y valores. Se trata de realizar un análisis más profundo en el cual se logre entender las diferentes identidades y culturas para plantear diferentes perspectivas y un nuevo aprendizaje con empatía intercultural.

Los estudios de autores como Hofstede, Hall y Trompenaars & Hampden-Turner establecen dimensiones culturales y formas de interacción que deben considerarse para garantizar la buena relación entre diferentes equipos, y así obtener una buena comunicación y cooperación internacional. Estos enfoques ayudan a comparar equipos de países con culturas muy distintas, en este caso Ecuador y China. En los últimos años, China se ha consolidado como uno de los principales socios comerciales de Ecuador, lo que hace que se vuelva esencial comprender las dinámicas culturales de ambos países. En Ecuador, las relaciones que se establecen son de manera flexible e inclinada al ámbito laboral; se busca una cercanía, pero se adquiere con el tiempo, mientras que en China la comunicación tiende a ser más indirecta, jerárquica y basada en el concepto de *guanxi* (redes de confianza personal), en donde se busca establecer una relación para entablar negociaciones. Estas diferencias pueden generar malentendidos, afectar el trabajo en equipo y complicar las negociaciones internas o externas. No obstante, al comprender las particularidades culturales de cada país, es posible encontrar un equilibrio que favorezca una negociación exitosa (Abril & Toaquiza, 2024).

Pregunta de Investigación

¿Cómo impactan las dinámicas interculturales entre Ecuador y China en la comunicación y la cooperación dentro de equipos multinacionales, y de qué manera estas diferencias culturales influyen en la eficacia de la gestión empresarial?

Objetivo General

Analizar cómo las diferencias culturales entre Ecuador y China afectan la comunicación, la negociación y la cooperación en equipos multinacionales, integrando los enfoques teóricos de Hofstede, Hall y Trompenaars & Hampden-Turner para comprender su impacto en la gestión empresarial.

Objetivos Específicos

1. Identificar las principales teorías y enfoques de autores base sobre las diferencias culturales en relación a la comunicación, valores y formas de trabajo influyen en las negociaciones entre diferentes culturas.
2. Analizar y comparar las lógicas de negociación entre China y Ecuador a partir de diversos estudios con relación a los autores base, los conceptos de guanxi, la confianza personal en la cooperación internacional, como también la manera en la que los mercados comerciales se relacionan entre sí.
3. Analizar los resultados obtenidos de la comparación de las diferencias culturales y las lógicas de negociación entre Ecuador y China, considerando también como las negociaciones y relaciones comerciales han logrado influir en ciertos aspectos entre ambos países.

CAPÍTULO 1

ANÁLISIS Y COMPARACIÓN DE LAS NEGOCIACIONES ENTRE ECUADOR Y CHINA, SEGÚN CONCEPTOS BASE DE CADA CULTURA

1.1 Estado del Arte

1.1.1 Antecedentes y Relación Actual Ecuador y China

Uno de los primeros acercamientos que tuvo Ecuador con China fue en 1980, durante la presidencia de Jaime Roldós Aguilera, al formalizar un comunicado basado en el principio de “Una sola China”, mediante el cual Ecuador reconoce a la República Popular China como el único representante de China y el no reconocimiento de Taiwán como estado independiente. Así mismo, se estableció “Un país, dos sistemas”, el cual fue aplicado por China para poder mediar los diferentes sistemas políticos y económicos en territorios como Hong Kong y Macao, haciendo que de esta manera no se afecte la soberanía nacional y dando paso a las relaciones diplomáticas entre ambos países sin afectarlos. Años más tarde, en la presidencia de Rafael Correa, en 2016 se establece la “Asociación Estratégica Integral”, que representa un nivel elevado de cooperación de manera permanente en ámbitos políticos y financieros. Por último, en 2018 Ecuador se une a la “Nueva Ruta de la Seda” y en 2019 se incorpora al Banco Asiático de Inversiones en Infraestructura, creando así nuevos enfoques económicos y diplomáticos entre ambos países (Embajada del Ecuador en China, n.d.)

De esta manera, se evidencia que China es uno de los socios económicos y políticos más antiguos que tiene Ecuador; es por ello que el 2 de enero de 2025 se cumplieron 45 años de vínculos diplomáticos y comerciales; este gran hito fue celebrado el 14 de enero del mismo año en la ciudad de Quito. En dicha ocasión, la canciller de Ecuador, Gabriela Sommerfeld, señaló:

Desde el establecimiento de nuestras relaciones diplomáticas en 1980, Ecuador y China han avanzado juntos en la construcción de una asociación sólida y fructífera. La evolución hacia una asociación estratégica integral ha sido fundamental para consolidar un diálogo fluido y una cooperación efectiva en diversas áreas (Xinhua, 2025, párr 6).

En este contexto, es importante reconocer que la relación entre Ecuador y China no se basa únicamente en acuerdos económicos, sino también culturales. Un ejemplo de ello es el Programa de Alianza para el Desarrollo Común de Artistas Chinos y Latinoamericanos,

implementado en 2023, cuyo objetivo fue impulsar el intercambio cultural y académico entre los diferentes países. El exembajador de Ecuador en China, Carlos Larrea, resaltó que este hito era una gran oportunidad para impulsar el ámbito cultural y el desarrollo de las industrias en ambos países (Embajada del Ecuador en China, 2023). En cuanto a un evento que involucra de manera directa la relación de Ecuador y China, se encuentra la suscripción del Programa Ejecutivo 2021-2024 entre el Ministerio de Cultura y Patrimonio del Ecuador y el Ministerio de Educación de China al Convenio de Cooperación Cultural, el cual tiene la finalidad de fortalecer la cooperación para la promoción, producción, formación cultural y artística junto con la protección del patrimonio cultural material e inmaterial de cada país (Cancillería del Ecuador, 2021).

1.1.2 La Importancia del Entendimiento Cultural en los Negocios

La página web Simon & Simon (2025), en su publicación *How Cultural Differences Affect International Business*, habla sobre cómo las diferencias culturales afectan los negocios internacionales dentro de las empresas, y establece que; el entendimiento de las diferencias culturales es esencial para lograr una comunicación efectiva, lo cual es fundamental para establecer buenas negociaciones y entornos laborales, ya que nos ayuda a comprender el comportamiento, estilos de comunicación, la manera en la que se relacionan entre sí y cómo estos ámbitos influyen al momento de tomar decisiones y establecer alianzas estratégicas que fomentan la innovación, creatividad y la resolución de problemas a través de diferentes perspectivas. El entendimiento de estas diferencias es lo que permite a las empresas u organizaciones crear entornos inclusivos y tener una ventaja competitiva frente a otras empresas.

1.1.3 Participación de la Cultura en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) fueron propuestos por las Naciones Unidas en 2015, que tienen como base el cuidado y la promoción de la cultura para construir todos los ODS; consisten en combatir la pobreza, el crecimiento económico, proteger el planeta, luchar contra el hambre, la desigualdad de género y promover sociedades pacíficas e inclusivas para el 2030. En total son 17 y buscan que las sociedades prosperen de manera segura y sostenible (Hosagrahar, 2023).

La UNESCO resalta la relevancia de la cultura en el ODS número 11, debido a que tiene como finalidad lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles; específicamente, en la meta 11.4 aborda la protección del

patrimonio cultural y natural. Sin embargo, es importante tener en cuenta que este objetivo empezó mucho antes de que se diera inicio la agenda 2030; en el año 2013 se realizó una reunión en Hangzhou (China), que tenía como objetivo situar a la cultura en el centro de las políticas de desarrollo sostenible, sirvió de base para elaborar la Nueva Agenda Urbana de las Naciones Unidas, la cual fue adoptada en la Conferencia Hábitat III en 2016 e impulsó, a nivel internacional, el desarrollo urbano sostenible, promoviendo la integración de la cultura en las políticas urbanas. Un ejemplo de la influencia de ello fue la reconversión de edificios dañados y abandonados en Nablús, o la conservación y transformación de Jan Al-Wakala para actividades culturales, fortaleciendo la economía local, aumentando el turismo y el crecimiento a nivel nacional (Hosagrahar, 2023).

La Universidad de Córdoba realizó una revisión sobre la Agenda 2030 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en la que se establece que la cultura es clave para fomentar el desarrollo sostenible de una comunidad; además, el derecho a la cultura es considerado como principal promotor de la paz, tolerancia y respeto hacia la diversidad. Si bien la cultura no está presente de manera directa dentro de los objetivos, sí es base fundamental para el desarrollo de los mismos; en especial, se resalta su participación en los ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), 11 (Ciudades y comunidades sostenibles), 12 (Producción y consumo responsables) y 17 (objetivos para transformar nuestro mundo), los cuales también contribuyen al crecimiento económico, el trabajo decente y la protección al patrimonio, lo que causa un crecimiento del turismo cultural, haciendo de esto una herramienta para lograr el cumplimiento objetivo de la Agenda 2030 (Arellano Velázquez, 2021).

1.1.4 Diplomacia Cultural y Poder Blando

Un elemento clave que se debe tener en cuenta es la diplomacia cultural y el poder blando, ya que en los negocios internacionales ayudan a entender cómo los estados llegan a influenciar dentro de la sociedad para la toma de decisiones. Un análisis realizado en Brasil demuestra su importancia; expresa que la diplomacia hace referencia a las acciones de los Estados para promover su cultura y valores hacia otros países. En cuanto al poder blando, es la manera en la que se influye sobre las decisiones de los demás mediante los valores. Los autores establecen que es importante identificar quiénes intervienen (estos pueden ser empresas, gobiernos, diferentes instituciones), y así se puede distinguir si es diplomacia cultural, ya que en este ámbito la mayoría de actores diplomáticos son estatales y en el poder

blando son diversos. Estos factores se complementan entre sí, nos ayudan a entender, enriquecer la cultura de cada sociedad y cómo estas se muestran al mundo (Zanella et al., 2024).

1.1.5 Diversidad en la Comunicación Organizacional

En un estudio sobre la diversidad en la comunicación organizacional, realizado por Dustin Tahisin Gómez Rodríguez y Natalye Velasco Castañeda (2024), se utilizaron técnicas bibliométricas para analizar las categorías de multiculturalismo y comunicación organizacional entre el periodo de 1990 y 2022. Los resultados de este análisis demuestran que estos dos factores permiten aumentar la creatividad y la innovación al obtener diferentes perspectivas y conocimientos culturales. Sin embargo, también señalan que se convierten en un desafío al querer aplicarlo de manera correcta, por lo que es necesario establecer estrategias para superar estas barreras, facilitar las relaciones y entornos laborales haciéndolas de manera transparente. Además, en esta revisión se puede destacar que los autores no tienen conflictos de interés respecto a los temas, sino que los consideran relacionados.

1.1.6 La Cultura en Ámbitos Educativos y Profesionales

La cooperación entre Ecuador y China, tanto comercial como cultural, demuestra la necesidad de la comprensión intercultural, la cual ha sido bastante estudiado en los últimos años. Si nos enfocamos en cómo se relaciona con las habilidades del siglo XXI, se puede decir que se basa en cómo la enseñanza es esencial para su conocimiento, el punto clave para profundizar el tema es en las escuelas, colegios y universidades, lo cual ayuda a comprender el funcionamiento de las diferentes culturas, promueve la empatía, la apertura y la reflexión crítica, lo cual contribuye a su desarrollo, ya que ayudan a comprender el funcionamiento de las diferencias culturales (Brandt, 2024). Demostrando, así, cómo la comprensión intercultural se puede fortalecer a través de programas educativos.

Asimismo, un estudio realizado sobre la comunicación intercultural en el contexto chino, realizado entre el año 2012 y 2022, en donde se analizó el comportamiento de un grupo de universitarios en todo el país, demostraba cómo los estudiantes, según su nivel de inglés, era el nivel de comprensión hacia la otra cultura, tenían una mejor capacidad de expresarse, comunicarse y relacionarse en los diferentes contextos interculturales, al mismo tiempo, muestra que es importante tener dentro del círculo social a personas de diferentes culturas para lograr un mejor entendimiento de las mismas. Sin embargo, se puede observar

cómo la mayoría de los estudios están centrados en estudiantes y su aprendizaje en relación con el inglés y la cultura procedente del mismo, lo que da a entender que los docentes trabajan en ciertas instituciones educativas, lo que provoca que los estudios sean más fáciles de realizar en un entorno específico. Esto indica que es necesario realizar un análisis más profundo en cuanto al comportamiento de la cultura china frente a demás culturas (Su, 2023).

En un ámbito profesional, las diferencias culturales influyen en la toma de decisiones en las negociaciones internacionales; es por ello que la comprensión de una cultura organizacional es relevante. En una revisión bibliográfica realizada a nivel de Latinoamérica, Tamayo (2020) establece que la cultura influye de gran manera en el éxito o fracaso al momento de establecer estrategias organizacionales, por lo que es importante entender el comportamiento de las mismas. También se pudo evidenciar que, a pesar de su importancia, el campo de estudio es mínimo; no se aborda de manera profunda la gestión estratégica de la cultura organizacional. Dejando claro que comprender las particularidades culturales es clave y esencial para establecer fuertes vínculos en las negociaciones.

1.1.7 Inteligencia Emocional en la Cultura

El mundo está rodeado por diferentes culturas, lo que significa que al momento de negociar se pueden presentar ciertos obstáculos, ya que cada uno se desenvuelve de acuerdo a la cultura en la que se encuentra. En un estudio realizado en la ciudad de Shandong, provincia de China, se centra en el rol cultural y la inteligencia emocional, establece que el país se encuentra influenciado por los valores confucianos, que se convierte en el eje de su cultura, en la cual prioriza la jerarquía, armonía (llevar los conflictos de manera pacífica y evitar confrontaciones) y comunicación indirecta. Lo que más se puede destacar en el estudio es la inteligencia cultural, en la cual se establece que dentro de ella se encuentran cuatro dimensiones: conductual, cognitiva, metacognitiva y motivacional, en donde cada una de ellas se completa para formarla. Shandong fue utilizado en este estudio por su riqueza cultural y por ser originario del pensamiento del confucianismo, teniendo en conclusión que el entendimiento de la cultura y la inteligencia cultural son fundamentales para la negociación (Agyere & Nuhu Ahmed, 2025).

En cuanto a la cultura ecuatoriana, se puede establecer que no existe un concepto que logre definir cómo se desenvuelve su cultura en ámbitos generales, mucho menos empresariales; sin embargo, los estudios realizados demuestran que, para Ecuador, de manera general, se considera importante la franqueza, armonía y evitar confrontaciones,

claridad, acciones verbales y corporales. En lo empresarial, se obtiene que se realizan con un ritmo lento en comparación con culturas occidentales; la confianza es un requisito esencial para las negociaciones que se crea con el tiempo; con respecto a la jerarquía, el respeto por la autoridad y la antigüedad es importante. La puntualidad para reuniones importantes es algo que se tiene en cuenta; en ese aspecto se puede llegar a ser un poco más flexible. Los regalos al finalizar un trato o negociación no son de carácter obligatorio, pero sí pueden influir de manera positiva (Rivermate, 2025).

1.1.8 Influencia de la Historia en la Cultura China

Los procesos históricos tienen un gran impacto dentro de la cultura. Bracken (2019) establece que, si bien China no tuvo procesos de colonización como en Latinoamérica, en la época de la guerra del Opio se pudo presenciar colonialismo e imperialismo, ya que los países con mayor poder intentaron imponer sus ideas en lo económico, político, social y cultural, aprovechando su superioridad militar y económica. A causa de ello, los países con mayor poder llegan a imponer la creación de “Puertos de Tratados”, que tenían la finalidad de beneficiar a los países occidentales. De esta manera llegaban a controlar el comercio, en donde obtuvieron privilegios coloniales como la extraterritorialidad, concesiones territoriales y control económico, lo que redujo la soberanía china.

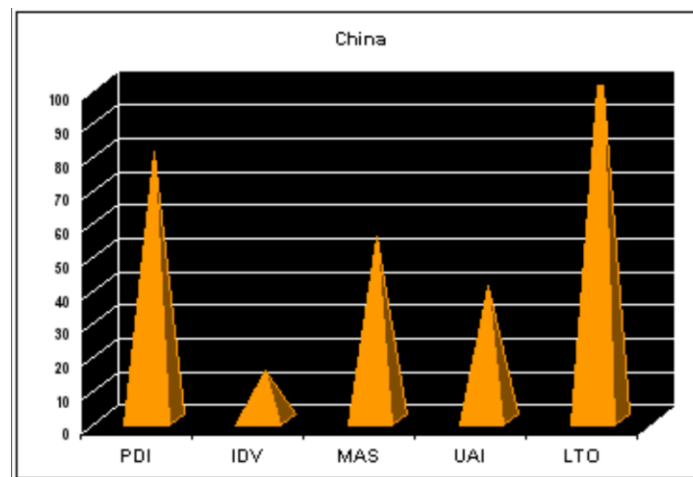
1.1.9 Cambios en los Hábitos de Consumo en la Sociedad China: Aproximación de la Teoría de Hofstede.

De acuerdo con la recopilación realizada por *International Business Center*, basada en las dimensiones culturales de Hofstede, demuestra que China se caracteriza por tener el nivel más bajo de individualismo en comparación con los demás países asiáticos, debido a su régimen comunista autoritario y el énfasis en tener una cultura colectivista. Con un mayor rango se encuentra la orientación a largo plazo, la cual se basa en superar obstáculos, no centrándose con la rapidez que lo hacen, sino en la manera en cómo lo realizan. También cuentan con una fuerte distancia al poder, indicando la gran desigualdad que hay entre riqueza y pobreza, lo que permite identificar la manera en la que las personas se relacionan dentro de las diferentes dinámicas sociales, económicas y organizacionales del país (International Business Center, 2019).

En un estudio realizado por Afzal et al. (2019) sobre cómo el comportamiento del consumidor en China ha ido cambiando a lo largo de los años, tomando como base las dimensiones culturales que presenta Hofstede para un mayor entendimiento sobre cómo la

cultura influye en las preferencias y decisiones dentro de un mercado ya globalizado. Las dimensiones que se abordan en el análisis fueron: distancia al poder, la orientación al largo plazo, el colectivismo vs. individualismo y la aversión a la incertidumbre, que se consideran cruciales para entender el comportamiento del consumidor. Al relacionar estas dimensiones junto con los procesos de globalización, es posible entender que las sociedades como tal sufren ciertas transformaciones; sin embargo, no provoca el cambio completo de los valores originarios de cada cultura, sino que es una mezcla entre lo propio y lo externo.

Figura 1
Dimensiones Culturales de Hofstede en China



Nota. La figura muestra los valores correspondientes de cada dimensión cultural de Hofstede en la cultura china: distancia al poder (PDI), individualismo (IDV), masculinidad (MAS), evitación de la incertidumbre (UAI) y orientación a largo plazo (LTO). Fuente: International Business Center (2007). Recuperado de: https://internationallbusinesscenter.org/geert-hofstede/hofstede_china.shtml

El estudio revela el impacto cultural que ha tenido China, el cual es el aumento del materialismo, ya sea esto por necesidades verdaderas o inseguridades que se llegan a presentar dentro de los consumidores, que puede ser influenciado por factores como los valores culturales, económicos o personales. Si hablamos de la manera en que las personas llegan a tomar decisiones, se puede decir que se encuentran influenciadas por grupos más grandes, mostrando así que la globalización también se encuentra presente en las ideologías que se logran imponer dentro de un grupo más pequeño. Asimismo, el análisis demuestra cómo ciertas dimensiones propuestas por Hofstede han ido cambiando con el tiempo, tal es la distancia al poder, la aversión a la incertidumbre y la orientación a largo plazo, mientras que el colectivismo y la femineidad permanecen. Demostrando así que la cultura no es estática y que influye dentro de los consumidores (Afzal et al., 2019).

El mercado chino ha mostrado un cambio significativo en el consumo de ciertos productos, tales como el alcohol (cócteles, cervezas y vino), aquellos de origen vegetal,

bebidas como café o té y el incremento en la demanda de carnes, pescados, aves y snacks saludables que están inclinados a la sostenibilidad; esto debido al cambio en los estilos de vida de los ciudadanos, que están influenciados por dos razones: 1. El sabor de aquellos productos y 2. Por las propiedades nutritivas de ciertos alimentos. Lo que causa un panorama favorable para las importaciones, debido a que los consumidores se encuentran más abiertos a probar nuevos sabores y alimentos (PRO ECUADOR, 2024). Si nos inclinamos al mercado ecuatoriano, es una oportunidad para poder introducir nuevos productos a un mercado totalmente diferente, siendo esto parte de un proceso de globalización cultural y comercial.

1.1.10 Cambios en la Sociedad Ecuatoriana y sus Hábitos de Consumo, Impacto Cultural de la Comunidad China en la Ecuatoriana: Aproximación de La teoría de Hofstede.

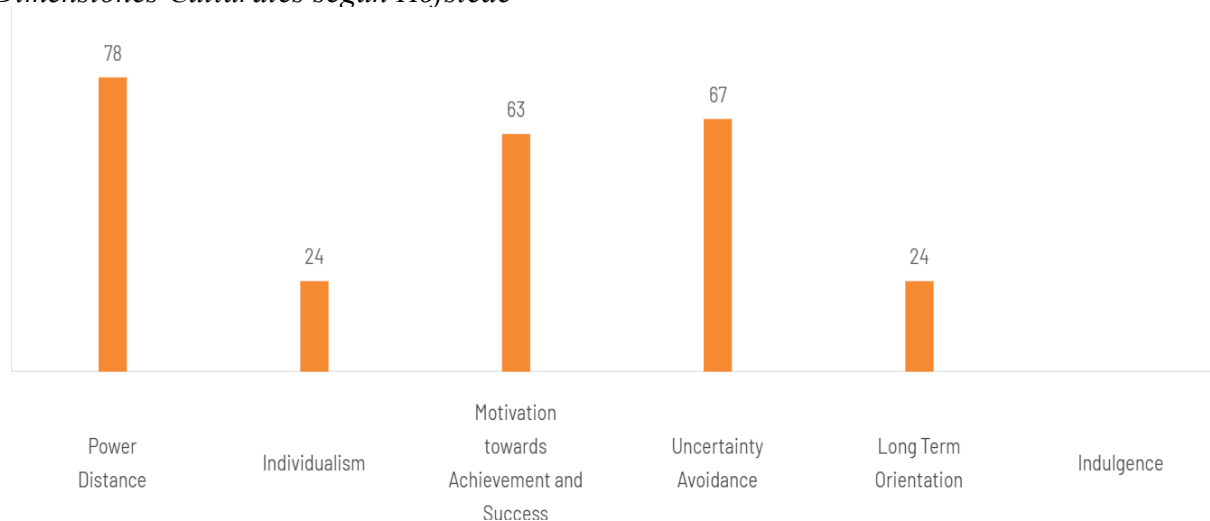
En un estudio realizado por Baquero Zuñiga et al. (2025). En la ciudad de Quito, aplicado a 124 micro, pequeñas y medianas empresas, se logró evidenciar que el comportamiento del consumidor en la sociedad ecuatoriana presenció cambios significativos a partir de la pandemia del COVID-19, especialmente en los hábitos de compra, ya que se ven influenciados por las diferentes campañas de marketing para la toma de decisiones, preferencias y hábitos de compra. Se ha demostrado que, a mayor afinidad con el consumidor, mayores son las ventas, llegando a reflejar un cambio cultural en la forma de consumir en el contexto ecuatoriano.

En un análisis realizado sobre el impacto que ha tenido la cultura china dentro de la ecuatoriana, se establece que se da desde las migraciones en el siglo XIX, periodo en el que traían a inmigrantes chinos para utilizarlos como esclavos; sin embargo, tiempo después, los migrantes chinos sentaron raíces dentro de Ecuador; en donde comenzaron a construir sus propios negocios que fueron un éxito por los métodos de comercio que tenían, en especial en las zonas rurales, las cuales consistían en fiar en la época de siembra y cobrar en la época de cosecha, lo que generó una buena red de confianza entre el productor y el comprador, haciendo que este método se adapte en varias partes del país. Inclusive el ámbito gastronómico fue influenciado por estas migraciones; las personas, al darse cuenta de que en Ecuador se cultivaban ciertas especies iguales a las suyas, comienzan a realizar sus comidas tradicionales con una fusión, implantando así las conocidas chifas, que tenían una mezcla de cocina nacional como también extranjera. Estas tuvieron un auge en lugares como Guayaquil y Cuenca (Trujillo Rivadeneira et al., 2025).

Un interesante aporte es el discurso que brindó Yuan Guisen, embajador de la República Popular de China en Ecuador, quien evidencia la cooperación cultural que hay entre ambos países a través de intercambios artísticos, educativos y culturales, los cuales buscan fortalecer los lazos de cada cultura, lo que se vuelve un elemento clave para reforzar las relaciones comerciales y económicas (Avance, 2024).

En un análisis que fue realizado por la Universidad Estatal Península de Santa Elena, Ecuador, sobre las dimensiones culturales de Hofstede en la sociedad ecuatoriana, se tomaron todas sus dimensiones, de las cuales demostraban que el contexto de la cultura ecuatoriana en el momento de hacer negocios no se basa en valores o comportamientos establecidos por la cultura como tal, sino en aquellos que tengan cada uno de los miembros fundadores de las empresas, de los cuales influyen ciertos índices como son: distancia de poder económico y social, individualismo/colectivismo, índice de masculinidad/femineidad, el índice para evitar la incertidumbre, el índice de indulgencia/restricción, el índice de orientación al corto y al largo plazo. Si bien este estudio se basa en 3 de sus 6 dimensiones, es importante reconocer el estudio de manera general para entender su comportamiento. En este análisis utilizaron el recurso de la página de Hofstede Centre; para describir cada uno de los índices (Aguilar Rodríguez et al., 2018). En la página *International Business Center* (2019), en su análisis sobre las dimensiones de Hofstede, las que más se resaltan son la distancia de poder, la cual es aceptada por la sociedad y tomada como un patrimonio cultural. La evitación de la incertidumbre es la segunda dimensión con nivel alto, en donde la población tiene como objetivo controlar las adversidades que se lleguen a presentar para evitar lo inesperado, demostrando que la sociedad no se adapta fácilmente a un cambio. Por último, el individualismo es bajo, demostrando una fuerte unión y cooperativismo dentro de la sociedad.

Figura 2
Dimensiones Culturales según Hofstede



Nota. Dimensiones culturales según el modelo de Hofstede.
Fuente: Hofstede (2025) Country Comparison Tool – The Culture Factor. Recuperado de <https://www.hofstede-insights.com>

1.1.11 Relación de las Diferencias Culturales en la Práctica Entre Ecuador y China

En un estudio realizado por Rui Jie Peng, acerca del proyecto hidroeléctrico Coca Codo Sinclair llamado “*Gendered Space and Labour Control in a State-Sponsored Hydroelectric Project in Ecuador*” (2022), se muestran las diferencias culturales que se presentan entre China y Ecuador. Peng relata que, al comenzar el proyecto, la empresa china Sinohydro ya había planificado la manera en la que se iba a llevar a cabo la ubicación de los trabajadores, tanto en los dormitorios como en las oficinas; estableció fronteras rígidas basadas en el estatus profesional, nacional y de género. Entre los empleados chinos y ecuatorianos, en el campo de trabajo se pudo notar la diferencia de jerarquías: como China era el país que aportaba el financiamiento, sus trabajadores se ubicaban en mejores lugares, mientras que Ecuador, al ser quien recibía, sus empleados se ubicaban en lugares menos luminosos y menos estéticos. En relación con la distancia, los trabajadores chinos, al tener muy marcado su espacio jerárquico, casi no compartían con los demás; en cambio, los ecuatorianos, tranquilamente, sin importar género o puesto, compartían escritorio o actividades. Peng lo relaciona con la teoría del espacio social de Lefebvre y los conceptos de proxémica. La diferencia en relación al género se observa en que a las mujeres se les designaba lugares menos cómodos en comparación con los hombres con el mismo cargo. En cuanto a la flexibilidad, los trabajadores ecuatorianos tenían un poco más de libertad, mientras que los trabajadores chinos tenían que cumplir estrictamente la rutina establecida.

CAPÍTULO 2

APROXIMACIÓN A LAS TEORÍAS DE HOFSTEDE, HALL Y TROMPENAARS & HAMPDEN-TURNER SOBRE LA COMUNICACIÓN INTERCULTURAL Y CÓMO INFLUYEN EN LOS NEGOCIOS

2.1. Marco Teórico

2.1.1. Diferencias Culturales y la Globalización en las Negociaciones Internacionales

Las diferencias culturales desde una perspectiva de los negocios internacionales. Daniels et al. (2013) establecen que el entendimiento de la cultura es fundamental para llevar un buen entorno empresarial, ya que influyen valores, normas, creencias de un grupo de personas que conforman una sociedad dentro de un país, y estos factores son los que se encuentran presentes para llegar a la toma de decisiones al momento de negociar. Hay que tener en cuenta que cada cultura tiene cierto grado de estratificación social, en donde ciertas personas ocupan cargos más importantes que otros, y esto está condicionado por el estatus, la clase social y el cómo se maneja dentro de cada sociedad. Daniels et al. (2013) también presentan ciertos ámbitos en los cuales se pueden presentar diferencias culturales, los cuales son: Grupos étnicos y raciales, el género, la edad y la familia (en donde el estatus de la persona depende de los logros individuales que se realizan dentro de ella).

Para lo que resulta clave tener en cuenta los marcos teóricos de la comunicación intercultural desarrollados por autores como Hofstede, Hall, Trompenaars y Hampden-Turner, quienes analizan las dimensiones y el comportamiento cambiante en las diferentes culturas.

La globalización es una de las causas por las cuales las empresas en los últimos años han buscado ir más allá de un mercado local, lo que ha llegado a tener un impacto alrededor del mundo. Se lo puede definir como el proceso de intercambio e integración de valores, ideas y costumbres a nivel mundial, debido al incremento del comercio internacional, la migración y el desarrollo de nuevas tecnologías para la comunicación. Esto puede llevar a la pérdida de la cultura local, haciendo que estas se adapten a aquellas más influyentes (Kiss, 2025). Friedman (2005) establece que el mundo ha atravesado varias etapas de globalización; la tercera etapa es una de las relevantes, ya que fue impulsada por la tecnología, lo que ayudó a reducir las barreras geográficas y logró conectar a diferentes países, como también culturas alrededor del mundo, provocando una transformación en la manera en la que se llevan a cabo los negocios.

Sin embargo, en la actualidad nos encontramos en la cuarta etapa, la cual se inclina más hacia las tecnologías digitales, como son la inteligencia artificial, el blockchain y el internet como tal, lo que provoca que el comercio sea más eficiente, provocando grandes cambios en la economía del mundo, posicionando a Asia como el mayor protagonista. Así mismo, lo que busca esta nueva ola de globalización es crear conciencia sobre la responsabilidad social y la cooperación, sin quitar que, al ser algo nuevo, aún tiene muchos desafíos, como es la desigualdad, falta de regulaciones adecuadas, los riesgos de ciberseguridad y la pérdida de empleos por la automatización de los mismos (Tang, 2024). De esta manera podemos observar cómo el mundo se encuentra en constante cambio y que la cultura no es estática, sin importar su origen.

2.1.2 Diálogo Intercultural y Diálogo Cultural

Es importante considerar que el enfoque del diálogo intercultural promovido por la UNESCO (2023) establece que es:

Una oportunidad de interacción significativa para los participantes comprometidos con los valores globales y dispuestos a considerar diferentes perspectivas. Como forma de comunicación transformadora, puede contribuir a una mayor aceptación por los demás, cumpliendo así el objetivo de una coexistencia pacífica entre diversas culturas e identidades.

Es decir, que busca superar las barreras culturales al fomentar la comprensión mutua y la construcción de confianza entre distintos contextos. Sin embargo, no hay que confundir el diálogo cultural con el diálogo intercultural; si bien son términos similares, la comunicación intercultural se basa en la interacción de diferentes miembros de grupos culturales, de la cual las experiencias vividas de cada persona varían según comportamientos, lenguaje y creencias de cada cultura. Mientras el primero se centra en la forma de interacción entre culturas, la segunda se inclina a una interacción entre culturas, intenta explicar, entender y abordar las diferencias culturales; es un poco más profunda (Leeds Hurwitz, 2014).

En cuanto a una perspectiva latinoamericana, según Catherine Walsh (2024), lo aborda desde una perspectiva más crítica y política inclinada hacia la educación; no solo se basa en el diálogo entre culturas, sino también en la manera en la que las sociedades se transforman según las diferentes reformas desde los años 90. En América Latina se lo toma como un proyecto de descolonización que busca transformar las relaciones sociales y educativas.

2.1.3 Cultura, Negocios y Sistema de Valores

Desde una perspectiva antropológica, según la recopilación de Hills (2002) sobre las ideas originales de Kluckhohn, establece que se perciben los valores como concepciones compartidas dentro de una sociedad, las cuales influyen en la conducta de sus miembros. La naturaleza humana tiene diferentes dimensiones, buenas, malas o mixtas; es decir, varían según la sociedad en la que se desarrollan, ya que se aprenden por las acciones de los demás, aclarando que la mixta es la acción neutral de los valores. Schwartz (2012) complementa la importancia de los valores en un ámbito de negocios, estableciendo que los valores alrededor del mundo son diferentes dependiendo de cada cultura; según ello se interpreta si las acciones que se realizan son bien vistas o no, por lo que es importante reconocer su importancia, ya que es uno de los principales factores que influyen en el momento de realizar una negociación. Schwartz también establece que los valores son la guía fundamental para el actuar humano y la organización de cada sociedad; es decir, cada cultura enfrenta de diferentes maneras problemas similares.

2.1.4 Cultura y el Significado del Guanxi

Al momento de hablar de cultura, es esencial reconocer su significado; según la UNESCO, en la Declaración de México (1982) se lo define como aquellos rasgos espirituales, materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad. Más tarde, se da la Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural (2001), en donde la definición se vuelve más amplia, por lo que llega a incorporar la importancia de la cultura en relación a los retos globales y la necesidad de preservarla para el bienestar de los individuos y las sociedades. También establece que el significado está en constante cambio debido a que las sociedades se encuentran en constante evolución (Stenou & Katérina, 2002). Para Geertz (1973), la idea de cultura es universal y diversa; en ella se puede encontrar la religión, el matrimonio o la propiedad, y esto es lo que ayuda a definir lo que es el ser humano. Establece que los conceptos, al aplicarse de manera general para englobar a todas las culturas, pueden llegar a perder su significado como tal; es por ello que se debe dar un significado concreto para que pueda haber una cierta identificación cultural.

Partiendo del significado general de cultura, resulta evidente la importancia de entender las diferenciaciones culturales, mucho más en el aspecto de lazos comerciales internacionales. En este caso, China tiene lo que es conocido como *guanxi*; este concepto nace en la antigüedad con los comerciantes chinos, que buscaban un mecanismo para poder

relacionarse entre sí y fortalecer la confianza para poder realizar transacciones con seguridad (Ho y Koh, 2012). Según Luo (1997), la palabra *guanxi* hace referencia a las conexiones personales que se llegan a establecer con el fin de obtener favores para el beneficio propio. Es decir, que las relaciones interpersonales no son superficiales, sino que se trata de un apoyo y obligaciones mutuas que buscan la armonía en la sociedad. Si lo llevamos a un ámbito de negociación, se puede decir que los contratos que se llegan a establecer son formales, en los cuales se llega a depositar una confianza el uno con el otro.

2.1.5 Autores Base y Teorías/Dimensiones que se Abordan

Al analizar las diferencias culturales alrededor del mundo, se utilizan diversos marcos teóricos. En este caso, se utilizarán las teorías más sobresalientes de los siguientes autores: Hall (1976) presenta la proxémica, cronémica, como también las culturas de alto y bajo contexto, contexto de relación y jerarquía, lo cual influye en la comunicación y en las formas de negociación. Por su parte, Trompenaars y Hampden-Turner (1997) señalan dimensiones como universalismo frente al particularismo, individualismo frente al colectivismo y la orientación hacia el tiempo, con un enfoque más empresarial y diplomático. Hofstede et al. (2010) se destaca la distancia al poder, el individualismo frente al colectivismo y la aversión a la incertidumbre, dimensiones que permiten identificar cómo las diferentes culturas toman decisiones. Esto permite analizar la manera en que cada sociedad se estructura, sus interacciones y cómo, en conjunto, estas dimensiones permiten identificar tensiones y mejorar la cooperación entre países.

2.1.5.1 Edward Hall: Las Bases Fundacionales de la Comunicación Intercultural

Edward Hall (1914–2009) fue un antropólogo estadounidense, pionero en el campo de la comunicación intercultural. Publicó varias obras importantes que sirvieron para investigaciones académicas, así como empresariales, relacionadas con la cultura; hay que recalcar que sus teorías se centran más en la comparación de la cultura estadounidense y francesa, ya que sirvieron como ejemplo de análisis; sin embargo, lo podemos adaptar a otras culturas; en este caso, resaltaremos aquellas que nos servirán para realizar el análisis entre Ecuador y China. Entre ellas se encuentran *The Hidden Dimension* (1966), con la introducción a la proxémica; *Beyond Culture* (1976), conceptualiza las culturas de alto y bajo contexto, inclinadas a la comunicación y negociación; y, por último, *The Dance of Life*, en la cual se desarrolló la cronémica (Sheposh, 2025).

2.1.5.1.1 Proxémica

Para Edward T. Hall, es importante considerar el ámbito del espacio personal. Para el entendimiento de ello, escribe *The Hidden Dimension*, el cual sienta las bases y los conceptos sobre el tema, junto con las investigaciones previas de Franz Boas. Lo que se establece en el libro se puede interpretar como la manera en que el espacio personal es entendido y moldeado en cada cultura a través de sus sentidos sensoriales (vista, oído o tacto), así como por otros factores relacionados con las emociones, la cultura, las relaciones y las actividades. Pretende demostrar lo que para una cultura es correcto, para otra puede ser lo contrario, llegando a generar malentendidos en la comunicación interpersonal (Hall, 1966).

2.1.5.1.2 Cronémica

En el estudio de E. Hall (1976), se observa cómo el uso del tiempo en las diferentes culturas es cambiante y puede llegar a representar valores y ser simbólico. Para ello creó el concepto de cronémica, que hace referencia como tal a la comunicación no verbal de cada sociedad. Para clasificarlas, Hall las clasifica en monocromáticas, que se inclina a valores como la puntualidad, planificación, el tiempo requerido para cumplir una tarea, como un plan u organización estricta que se debe seguir. En cambio, la policromática es más flexible; se priorizan las relaciones sociales y actividades que se logran tener en común.

Tabla 1

Cultura Monocromática y Policromática

Personas Monocromáticas	Personas Policromáticas
Realizan una cosa a la vez, se concentran en un solo trabajo.	Realizan varias cosas, son propensos a tener más distracciones e interrupciones.
Toman compromisos basados en el tiempo (plazos, horarios).	Consideran los compromisos de manera objetiva para alcanzar si es posible.
Bajo contexto.	Alto contexto.
Son comprometidos con el trabajo.	Se encuentran comprometidos con las personas y relaciones humanas.
Se unen exclusivamente a los planes, se preocupan en no molestar a los demás, siguen reglas de privacidad y consideración.	Se preocupan por aquellos que están estrechamente relacionados (familia, amigos, etc).
Total respeto a la propiedad privada, (no se pide prestado)	La propiedad privada es más libre, el pedir prestado es algo frecuente.
Se acostumbran a relaciones de corto plazo.	Las relaciones que se establecen pueden llegar a ser de por vida.

Nota: Esta tabla demuestra de manera resumida las diferencias que se encuentran en las personas o culturas monocromáticas y policromáticas, para una mejor comprensión. Fuente: Elaboración propia basada en E. I. Hall & Reed Hall (1990) <https://teaching.up.edu/bus511/xculture/Hall%20and%20Hall%201990.%20ch1.pdf>

2.1.5.1.3 Alto y Bajo Contexto

En el contexto bajo, las sociedades tienden a ser pesadas e inflexibles y se encuentran condicionadas a una dependencia de normas (Hall, 1976). Para una mejor reinterpretación de la teoría, se podría decir que todo busca estar escrito, normado y regulado, en el cual los

logros individuales están por encima de los grupales; las relaciones que se establecen pueden ser basadas para alcanzar objetivos (Sheposh, 2025).

En cuanto al contexto alto, hace más énfasis en el aspecto físico, acciones y entorno (Hall, 1976). De manera simple, se basa en la comunicación no verbal y gran énfasis en establecer relaciones y vínculos sociales (Sheposh, 2025). Al tener estos conceptos claros, podemos establecer que China y Ecuador tienen un contexto alto; por un lado, en China sobresale que su cultura se basa en el concepto del *guaxi* y, en Ecuador, ya que sobresalen rasgos de comunicación, confianza en el ámbito social.

2.1.5.2. Trompenaars & Hampden-Turner: Dimensiones Culturales, Comprensión y Gestión en los Negocios Internacionales

Fons Trompenaars (1953) es un teórico organizacional y consultor administrativo de nacionalidad neerlandesa, especializado en la comunicación intercultural inclinada a la comprensión de las diferencias en los negocios. En cuanto a Hampden-Turner, nacido en Londres en 1934, es un investigador británico de la escuela de negocios *Judge Business School* de la Universidad de Cambridge. Estos dos autores se unieron para complementar sus ideas sobre las diferencias culturales y lograron plantear las siete dimensiones en su obra *Riding the Waves of Culture*. Su primera edición fue publicada en 1993 y la última en 1997. Esta obra nos ayuda a comprender cómo el comportamiento en las diferentes culturas influye en la toma de decisiones, los dilemas morales y la gestión de equipos dentro de la empresa. Establecen que no se deben tomar estas diferencias como barreras, sino como una oportunidad de aprendizaje intercultural (Trimiño, 2021).

2.1.5.2.1. Universalismo Frente al Particularismo

El universalismo se lo entiende como la manera en la que criticamos a una persona por su comportamiento, las obligaciones o normas que se deben cumplir para estar dentro de los estándares universalmente aceptados, sin importar las relaciones personales; en cambio, el particularismo es lo que se adapta a las circunstancias; se pueden modificar las reglas en cuanto más relación personal se tenga (Trompenaars y Hampden-Turner, 1997). En un ligero análisis, se puede decir que Ecuador y China tienen una mayor concentración en el particularismo, ya que estas sociedades se basan en establecer relaciones de confianza y los negocios llegan a crecer según su nivel de adaptación.

2.1.5.2.2. Individualismo Frente al Comunitarismo

El individualismo, según Trompenaars y Hampden-Turner (1997), es considerado como una característica de la sociedad moderna; prioriza los intereses de uno mismo antes que los del grupo; los méritos individuales tienen un mayor reconocimiento y valor. El comunitarismo está más relacionado con las sociedades más tradicionales (relacionado con el comunismo); tiene responsabilidad compartida y todo tiene que ser consensuado; busca la cooperación. Ecuador y China se encuentran en el colectivismo, por sus relaciones de confianza y cooperación.

2.1.5.2.3. Orientación Hacia el Tiempo / Tiempo Secuencial vs. Tiempo Sincrónico

En las relaciones internacionales, el entendimiento del tiempo es fundamental; es por ello que Trompenaars y Hampden-Turner (1997) proponen la orientación hacia el tiempo, en la cual explican que cada cultura tiene diferente percepción del mismo, por lo que es importante la coordinación de actividades por parte de los gerentes. Se puede clasificar en culturas secuenciales, cuando se considera que el tiempo tiene sus propias consecuencias; en cambio, cuando los eventos que suceden en el pasado y se piensa que van a suceder en el futuro intervienen con el presente, es conocido como sincrónica. En este caso, entre China y Ecuador, se puede decir que China tiene una cultura asincrónica, ya que se adapta a los cambios y mide las consecuencias mediante la interacción del pasado, presente y futuro. En cuanto a Ecuador, se puede decir que es intermedio; su adaptabilidad no es muy rápida y puede haber una falta de evaluación de las consecuencias a futuro.

2.1.5.3. Geert Hofstede: Teoría y Modelo de las Dimensiones Culturales

Geert Hofstede (1928-2020) fue un psicólogo organizacional y antropólogo neerlandés, reconocido a nivel internacional por sus estudios interculturales, los cuales se llevaron a cabo a través de una encuesta a varias empresas multinacionales, con un total de 100.000 empleados en más de 70 países, con el fin de comparar sus distintos valores y comportamientos predominantes entre las diferentes culturas (Van Vliet, 2023). Inclusive tiene una página en la cual se puede comprobar los resultados de estas encuestas en relación a cada dimensión llamada *The Culture Factor*.

Los estudios de Hofstede se basan en puntuaciones del 1 al 100. Autores como Neil Abramson y Robert Moranhan (2018) han estudiado estas teorías para darles una mejor explicación sobre cómo se manejan estas puntuaciones. De manera general, los valores de 1

a 40 indican una baja presencia de la característica; valores de 41 a 60 muestran intensidad moderada y valores de 61 a 100 reflejan una presencia fuerte.

2.1.5.3.1 La Dimensión de Distancia al Poder

Se define como la relación que existe entre los miembros menos poderosos y más poderosos de una sociedad, ya sea dentro de instituciones u organismos de un país. Es decir, la manera en la que se distribuye la jerarquía o la autoridad dentro de unos diferentes ámbitos, ya sean sociales o laborales (Hofstede et al., 2010).

En esta escala, valores cercanos a 1 indican menor jerarquía, mientras que valores cercanos a 100 reflejan mayor jerarquía dentro del país. En el análisis comparativo, Ecuador obtuvo 78 puntos y China 80 (Hofstede & Minkov, 2010), lo que indica una alta distancia al poder, lo que implica que la jerarquía tiene gran peso en las negociaciones internacionales entre ambos países.

2.1.5.3.2 Individualismo Frente al Colectivismo

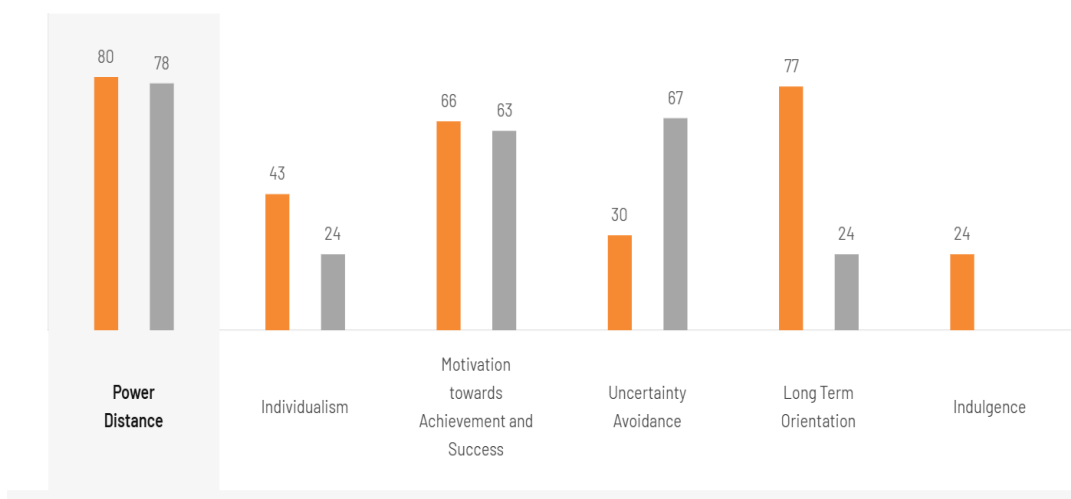
Hofstede et al. (2010) señalan que el individualismo se refiere a las relaciones débiles que se llegan a establecer en ciertas sociedades, en las cuales se espera que cada uno cuide de sí mismo y su familia. En cambio, el colectivismo hace referencia a aquellas sociedades que se encuentran integradas en grupos desde los inicios de su vida, protegen a los grupos con los que llegan a establecer relaciones y toman una fuerte lealtad hacia ellos. En este ámbito, los valores bajos indican colectivismo y los valores altos, individualismo. Según Hofstede, Ecuador obtuvo 8 puntos y China 20, demostrando que ambos países son sociedades colectivas, con Ecuador mostrando un colectivismo más extremo.

2.1.5.3.3 Aversión a la Incertidumbre

Establece que los seres humanos tienen que enfrentarse a un futuro incierto, es decir, sin tener el conocimiento de lo que va a suceder después; por lo tanto, se tiene que aprender a vivir con ello (Hofstede et al., 2010). Para poder identificar en qué tipo de nivel de incertidumbre se encuentra un país, los valores cercanos al 100 indican alta evasión de incertidumbre y los valores cercanos a 1 indican baja evitación de la incertidumbre. En este caso, Ecuador obtuvo 86 puntos, lo que indica que prefieren normas claras y planificación, mientras que China obtuvo 30 puntos, que indican que hay más flexibilidad en situaciones confusas. Esto nos permite entender cómo las culturas manejan riesgos, reglas y cambios, y cómo esto influye en la negociación y cooperación internacional.

Figura 3

Comparación de las Dimensiones Culturales entre Ecuador y China



Nota. La figura tiene análisis de las seis dimensiones de Hofstede entre Ecuador y China, sin embargo, en este caso solo se utilizarán tres: distancia al poder, individualismo y aversión a la incertidumbre, se presenta todas las dimensiones para una mejor comprensión en la diferencia cultural. Fuente: (Hofstede, 2025). Recuperado de <https://www.hofstede-insights.com>

2.2. Sinopsis del Marco Teórico

Los autores previamente mencionados permiten comprender el concepto de cultura desde múltiples perspectivas; en el ámbito de los negocios internacionales, Daniels presenta que es importante reconocer las diferencias culturales, ya que pueden ser utilizadas como un factor estratégico para influir en la toma de decisiones dentro de las diferentes sociedades. En cambio, desde un enfoque más social, la UNESCO resalta que la cultura hace referencia a los rasgos espirituales, materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad, sumando los retos globales y la preservación de los individuos. Desde una perspectiva más general, Geertz expande la cultura hacia la religión, el matrimonio, la propiedad, factores que ayudan a definir al ser humano. Como podemos ver, la cultura es cambiante y se puede decir que se va desarrollando según el ámbito en el que nos encontremos. En este análisis hablamos de China por lo que es fundamental entender el sistema del *guanxi*, que básicamente es la manera en cómo la sociedad china se relaciona entre sí. Este se forma desde los valores confucianos y prevalece hasta la actualidad; se trata de que, entre más afinidad o cercanía se tiene con una persona, es más fácil establecer relaciones, y crear vínculos que consideran fundamentales para los negocios.

Hay que tener en cuenta que las perspectivas sobre el concepto cultural se encuentran en constante cambio y esto se debe a la globalización, es decir, a los cambios que se presentan dentro de una sociedad por diversos factores como la migración y el desarrollo de

nuevas tecnologías para la comunicación, lo que provoca un mix de culturas alrededor del mundo. Tenemos diferentes etapas y en la actualidad nos encontramos en la cuarta etapa, que hace referencia a las tecnologías digitales y todo aquello relacionado con inteligencia artificial.

Es importante tener en cuenta la manera en que las diferentes sociedades se llegan a comunicar; es por ello que el entendimiento del diálogo cultural y diálogo intercultural es sobresaliente. Si bien parecen términos iguales, no lo son. Por un lado, el diálogo cultural abarca la relación dentro de una cultura o culturas similares que se pueden llegar a presentar dentro de un mismo país, contienen valores compartidos y una tradición. En cambio, si hablamos de diálogo intercultural nos referimos a la relación entre diferentes culturas, es más amplio, para un mayor entendimiento involucra a varios países, hay una diferencia cultural más grande y es fundamental entenderla para establecer negocios fructíferos.

En cuanto a los valores que tiene cada cultura de Hills, expresa sobre las ideas de Kluckhohn, que son percibidos como concepciones que comparte una sociedad, los cuales pueden ser buenas, malas o mixtas. Para ello, Schwartz complementa con aquellos valores inclinados a los negocios, ya que cada uno es interpretado con aquellos con los que las personas se relacionan; de esta manera, son consideradas ciertas acciones positivas o negativas, añadiendo que los valores es la manera en la que las sociedades se relacionan, toman decisiones y resuelven problemas.

Para un mayor entendimiento de la cultura y la relación que tienen en las negociaciones, el estudio se centra en tres autores base que permiten entender las dinámicas sociales, organizacionales y comerciales. Como primer autor, Edward Hall, antropólogo especializado en el área de comunicación intercultural, ayuda a comprender los patrones de comunicación de las diferentes culturas con sus tres grandes aportes teóricos: proxémica, cronémica, alto y bajo contexto. Estas herramientas son claves para interpretar el manejo de las diversas sociedades y facilitar los procesos de negociación con el entendimiento de ello.

Por otro lado, Trompenaars y Hampden-Turner contribuyen con una perspectiva organizacional; para ello plantean siete dimensiones, de las cuales el estudio abarca tres de ellas: universalismo vs. el particularismo, individualismo vs. el comunitarismo y orientación hacia el tiempo. Al estar relacionado de manera directa con las negociaciones, ayuda a una mejor comprensión del comportamiento empresarial.

Finalmente, Geert Hofstede tiene un enfoque social, inclinado hacia los valores de cada sociedad, establece seis dimensiones, de las cuales la investigación abarca 3 de ellas: Dimensión al poder, individualismo vs. el colectivismo y aversión a la incertidumbre; estas dimensiones son importantes para poder explicar las diferencias culturales en los hábitos de consumo y plantear estrategias de negociación en base a ello, en este caso entre Ecuador y China. Para ello, una guía importante son las gráficas que se encuentran en la página de Hofstede, presentadas en el marco teórico, que explican semejanzas y diferencias entre los países de análisis.

Los autores mencionados en el marco teórico facilitan la comprensión de los diferentes aspectos culturales de cada país de análisis; además ayudan a llenar aquellos vacíos sobre el entendimiento cultural y la relación entre Ecuador y China, lo que llega a ser fundamental, ya que es su principal socio estratégico.

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA

La metodología utilizada en esta investigación es de enfoque cualitativo, la cual permite tener un mejor entendimiento del tema, por lo que se basa en un proceso interpretativo y naturalista, que permite implementar diferentes puntos de vista dentro de un mismo caso (Denzin et al., 1994). Para complementar este método, Sautu et al. (2005) establecen que el enfoque cualitativo facilita el entendimiento de una realidad social a través de diferentes percepciones y experiencias de los diferentes actores relacionados con el tema, con el fin de lograr un mejor entendimiento del mismo.

Por lo tanto, el método primordial se basa en la revisión bibliográfica y documental, que contiene análisis de artículos científicos, informes institucionales y significados de organismos internacionales. La investigación es de corte hermenéutico, ya que ayuda a una interpretación profunda sobre la diferencia cultural (Aguilar, 2004), lo que permitió obtener un estudio con fundamentos y respaldo, ya que se busca analizar y comprender las diferencias culturales, la manera en la que intervienen en la negociación, desde la perspectiva de los autores teóricos que explican su influencia, inclinado a los países de análisis, Ecuador y China.

El alcance del estudio es de manera exploratoria y descriptiva porque busca definir las características culturales que intervienen en los vínculos comerciales o de cooperación, ya que es un tema que necesita ser más abordado y de conocimiento general, dado que China es el principal socio comercial de Ecuador.

Para complementar el estudio, se realizaron entrevistas a profundidad a expertos sobre el tema de negociaciones con China. Las preguntas son abiertas y semiestructuradas para obtener información cualitativa que facilitará el análisis. Para Sautu et al. (2005), la entrevista es clave, debido a que ayuda a conocer a fondo las diferentes perspectivas de los actores sociales y brinda una mejor interpretación, ya que tiene como objetivo obtener, recuperar y registrar las experiencias de las personas; al mismo tiempo, permite que el investigador evalúe los ámbitos necesarios para el estudio de manera flexible y personalizada.

Para completar de mejor manera, se aplica triangulación metodológica que permite obtener una comprensión profunda y validez sólida mediante diversos métodos, materiales empíricos, interpretaciones desde varias perspectivas y observadores expertos en el área de

investigación, lo que para este análisis combinará análisis documental, entrevistas semiestructuradas y el resultado de la información obtenida (Denzin, 1994).

3.1 Participantes

La elección de los participantes para las entrevistas se realiza por el nivel de conocimiento y experiencia que tienen dentro del área, para de esta manera lograr responder a aquellos vacíos que se pueden llegar a presentar en la comprensión de cada cultura, lo que es fundamental para tener un mejor entendimiento sobre cómo se ha establecido la comunicación y relación desde diferentes perspectivas de cada cultura, en este caso entre Ecuador y China.

Tabla 2
Información de los participantes

Nombre de los Participantes	Perfil Profesional	Área de Experiencia	Relación con el Estudio	Años de Experiencia
Mario Brazzero Oña	Docente, Antropólogo e investigador cultural	Antropología cultural y estudios etnográficos.	Aporte teórico y analítico sobre cultura, identidad y dinámicas socioculturales.	20 años
Antonio Torres Dávila	Docente, ingeniero y experto en comercio exterior	Académico e investigador en comercio internacional.	Comercio internacional, integración regional y competitividad de exportaciones.	16 años
Nicole Cabrera	Experta en comercio exterior	Especialista en importaciones y exportaciones, Máster en cadena de suministros y logística.	Gestión de importaciones y exportaciones y operaciones de comercio exterior.	5 años
María Cristina Gárate	Experta en comercio exterior	Especialista en importaciones. negociación en el área internacional y área de ventas.	Aporta con una visión profunda sobre cómo se realizan las negociaciones con empresas chinas que ya tienen vínculos fuertes y varios años de relación.	12 años
Daniela Gálvez	Pasante	Estudiante de estudios internacionales.	Relación directa con personas de la cultura china en sus pasantías.	-
Belén Egas	Magister en relaciones internacionales y comercio exterior	Experta en el área de comercio exterior, exportaciones e importaciones, conocimiento de las dos culturas	Experiencia en el comercio internacional, perspectiva del funcionamiento de ambas ya que vivió 5 años en china.	7 años
Aire Zaou Yao	Gerente de ventas experta en comercio exterior	Experta en el área de ventas y sector comercial internacional.	Gestión comercial y relación con clientes.	12 años
Cha Ching	Comerciante Chino	Gestión de restaurante y atención.	Como adaptarse a otras culturas y su perspectiva al comportamiento de la cultura china.	8 años

De esta manera, se busca que la participación de los entrevistados complete a la investigación a través de sus diferentes experiencias, lo cual permite reconocer ciertas similitudes o diferencias sobre cada cultura.

3.2. Instrumentos

El presente estudio se realiza a través de métodos cualitativos, con el objetivo de analizar la manera en que la cultura influye en la comunicación al momento de establecer negociaciones.

Para un primer análisis, se realiza una revisión documental con artículos académicos, científicos relacionados con la cultura, su comportamiento, comercio internacional, relaciones presentes entre Ecuador y China; se complementa con los estudios realizados por los autores base como Edward Hall, Trompenaars & Hampden-Turner y Greet Hofstede, que establecen sobre la cultura en el ámbito internacional y cómo se relacionan dentro de las sociedades.

Se recurre al levantamiento de datos a través de entrevistas semiestructuradas a personas expertas en el tema: a un antropólogo, expertos en comercio, una pasante y personas originarias de cultura china. Este método permite obtener diversos puntos de vista, experiencias y significados de cada uno de los entrevistados para interpretar de mejor manera en que las personas de diferentes culturas (Sautu et al., 2005).

Cada bloque temático de la entrevista busca profundizar mucho más en aquellos conceptos que se tienen de manera teórica y poder analizar si se llega a cumplir o no dentro de la práctica. Ayuda con el análisis para observar ámbitos culturales, las maneras de comunicación, cómo los estudios sobre ello se relacionan o se llevan a cabo en la práctica, si se llega a presentar una adaptación cultural para llegar a negociar o cómo las diferencias que se presentan influyen dentro de la práctica. Se han entallado los ejes temáticos de acuerdo a las características particulares de los perfiles de cada entrevistado.

La guía de entrevista se estructuró a partir de cinco ejes temáticos que ayudan a cumplir con los objetivos de la investigación.

Tabla 3*Ejes Temáticos Generales de la Investigación*

Eje Temático	Propósito del Eje	Ejemplo de Preguntas
Concepción de cultura	Lograr entender cómo los participantes entienden la cultura.	¿Cómo influye la cultura? ¿Qué es la cultura para usted?
Diferencias culturales	Identificar las diferentes percepciones entre la cultura ecuatoriana y china.	¿Qué diferencias culturales ha observado?
Interacción intercultural	Conocer experiencias.	¿Ha tenido experiencias de malentendidos culturales?
Ámbito comercial	Examinar diferencias culturales en negocios.	¿Cree que la cultura influye en las negociaciones?
Adaptación intercultural	Identificar cómo cada cultura se adapta para convivir o negociar.	¿Ha adaptado algo de la cultura china en su día a día? ¿Ha adaptado algo de la cultura ecuatoriana en su día a día? En las negociaciones ¿Ha habido procesos de adaptación?

Para cada entrevistado se presentó un consentimiento informado, en el cual se da a conocer sobre qué se trata el estudio, el objetivo de la investigación y la explicación de que la entrevista será usada con fines académicos, se garantiza confidencialidad de las respuestas y que la participación de cada uno de ellos es netamente voluntaria.

Para finalizar, se aplica triangulación metodológica con la información obtenida tanto de la revisión documental como de las entrevistas para llevarlo a un análisis profundo, un mayor entendimiento y llenar aquellos vacíos académicos que se pueden llegar a encontrar al momento de hablar de cultura en las negociaciones. De esta manera, cumpliendo con lo que establece Denzin (1994) sobre la triangulación, es un método que nos permite tener un mayor entendimiento desde diferentes perspectivas para llegar a una conclusión sobre el mismo, con una mayor profundidad y una interpretación correcta.

3.3 Procedimiento

Para explicar el procedimiento que se aplicó para realizar el análisis, se presenta por etapas; de esta manera se alcanza un mejor entendimiento sobre el tema y el cumplimiento de los objetivos planteados.

Fase1. Revisión bibliográfica

Se toma la revisión teórica como primera fase debido a que ayuda a establecer conceptos base, junto con autores expertos en el área de cultura que facilitan el entendimiento sobre cómo las sociedades se relacionan según la cultura en la que se encuentran, en este caso el comportamiento que se llega a presentar entre Ecuador y China.

Fase 2. Diseño de entrevistas

Para esta fase se tomó aquello investigado de manera teórica para elaborar preguntas semiestructuradas a los participantes de la entrevista de diversas áreas académicas, con el objetivo de poder analizar cómo se maneja la cultura dentro de la práctica, lo que permite plantear semejanzas o diferencias entre las mismas, como también analizar si lo que se plantea en la parte teórica para confirmar lo que los autores base establecen.

Fase 3. Aplicación de entrevistas

Los perfiles seleccionados para las entrevistas son:

Antropólogo

Expertos en comercio exterior

Pasante de la carrera de estudios internacionales

Personas vinculadas a la cultura china

Al realizar las entrevistas, se solicitó permiso a través de un consentimiento informado que fue aceptado y firmado por cada uno de los participantes; las entrevistas fueron grabadas y transcritas para su análisis.

Fase 4. Análisis de la información

Para la última fase se aplica triangulación, que consiste en recolectar la información de la parte teórica y de las entrevistas para tener una perspectiva mucho más clara sobre cómo se lleva a cabo la comunicación en dos culturas diferentes. También se analiza de manera profunda lo que se establece de manera teórica por parte de los autores base, como de los estudios previamente realizados sobre cada cultura; se logra cumplir en la práctica.

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS SOBRE LAS DIFERENCIAS CULTURALES Y LA INFLUENCIA QUE HAN TENIDO EN CADA PAÍS AL MOMENTO DE NEGOCIAR

En este apartado se presenta los principales hallazgos obtenidos a partir de las entrevistas realizadas a un antropólogo, expertos en comercio exterior, una pasante y miembros de la comunidad china.

4.1. Entrevista 1. Docente, Antropólogo. Mario Brazzero Oña

4.1.1 Perfil

El antropólogo Mario Brazzero Oña es docente académico de la Universidad del Azuay, especializado en el área de Antropología. Cuenta con formación en ciencias sociales y experiencia en el análisis de procesos culturales, dinámicas sociales e interculturales.

Su carrera académica y profesional se ha centrado en estudiar la cultura como sistema de significados, prácticas y formas de interpretación que afectan la comunicación y las relaciones sociales. Desde su labor como docente e investigador, ha abordado temas relacionados con la identidad, diversidad, relaciones interculturales y la construcción social, lo que lo convierte en una parte importante del análisis, que ayuda a comprender las diferencias culturales y las dificultades que se llegan a presentar en la comunicación entre diversos grupos sociales.

La participación de Mario Brazzero Oña es relevante para la investigación, ya que aporta una perspectiva teórica y analítica que ayuda a comprender cómo funcionan los distintos elementos culturales y cómo llegan a influir dentro de la práctica desde un punto antropológico.

4.1.2 Cuerpo Narrativo

La entrevista con el antropólogo Mario Brazzero Oña ayuda a comprender lo amplio que puede llegar a ser el significado de cultura. Señala que no existe una definición específica: “El término cultura es demasiado amplio, no hay unanimidad”; sin embargo, él establece que es “un entorno donde tú vas creando tu vida” y “nos va construyendo de manera permanente”. Lo que resulta fundamental para la investigación, ya que permite entender que los estilos de negociación no son únicamente decisiones individuales, sino que

están influenciados por la cultura y las interpretaciones y las maneras de comunicación que se pueden llegar a presentar (M. Brazzero Oña, comunicación personal, 20 de febrero de 2026).

En cuanto a la comunicación, el entrevistado toma los pensamientos de Clifford Geertz para explicar que los seres humanos se manejan dentro de sistemas simbólicos. A lo que Mario Brazzero Oña lo complementa estableciendo que la sociedad se basa en códigos simbólicos compartidos, sostiene que los seres humanos manejan “pensamientos simbólicos” y una “serie de códigos simbólicos para comunicarnos”. Destacando que la comunicación no solo se llega a limitar por el idioma, sino por el sistema de significados en las acciones que toma cada cultura. Lo que es clave para el análisis, ya que, a pesar de que exista un idioma en común para el diálogo, en este caso el inglés, aún pueden existir diferencias en la interpretación de gestos, silencios, jerarquías o formas de expresar ideas (M. Brazzero Oña, comunicación personal, 20 de febrero de 2026).

También menciona que en los contextos asiáticos el saludo es “bastante ritual” y se limita a un contacto corporal; resalta la existencia de jerarquías bastante marcadas, en donde es muy difícil encontrar un trato por igual en todos los niveles de la sociedad, lo que puede marcar un factor distintivo al momento de la negociación o la toma de decisiones con respecto a los rangos formales. En cambio, para el contexto ecuatoriano y una mejor explicación, recurre a Bolívar Echeverría y su caracterización de los pueblos latinoamericanos como “barrocos”, a lo que él complementa que “nos comunicamos de muchas maneras” y que “el cuerpo de la comunicación”, resaltando la cercanía física, el contacto y las expresiones faciales como interpretación de la interacción ecuatoriana, en lo cual a través de ellos se puede establecer una relación de confianza para futuras interacciones o negociaciones (M. Brazzero Oña, comunicación personal, 20 de febrero de 2026).

Finalmente, establece el concepto de aculturación, afirmando que “no te puedes integrar si no te adaptas”. Es decir, que toda persona que interactúa en un contexto social diferente debe adquirir ciertos códigos de comportamiento para evitar una exclusión y ser aceptado dentro de esa sociedad. Lo que resulta clave es entender que logra demostrar que la adaptación es importante tanto para lograr convivir en una sociedad como al momento de establecer negocios, en este caso entre Ecuador y China, que tienen culturas diferentes y puede verse interferido por lo mismo, demostrando que los seres humanos son adaptables y el beneficio es para las dos partes (M. Brazzero Oña, comunicación personal, 20 de febrero de 2026).

4.1.3 Descubrimientos Preliminares

- a) La cultura puede llegar a determinar la forma de negociar; no solo están influenciadas por la parte económica, sino por las estructuras culturales que influyen en la toma de decisiones.
- b) La comunicación intercultural está relacionada con los códigos simbólicos compartidos; incluso con un mismo idioma, las diferencias se encuentran presentes.
- c) El estilo de comunicación entre culturas es cambiante; en el contexto asiático, el uso corporal es casi nulo, mientras que en Latinoamérica es muy común.
- d) La adaptación cultural es clave para poder relacionarse de manera correcta con los demás; se busca la aceptación de la sociedad en la que vivimos y estar dentro de lo que se considera correcto para ella.

4.1.4 Ejes Temáticos de la Investigación

Tabla 4

Resultados de Ejes Temáticos al Antropólogo Mario Brazzero Oña

Eje Temático	Descripción Interpretativa	Aportes del Entrevistado
Cultura como construcción social.	La cultura se entiende como un sistema dinámico que da forma a la identidad, los comportamientos sociales y la forma en la que interactúan. No es estática; se construye constantemente en un contexto determinado.	M. Brazzero señala que la cultura es una construcción que hacemos los seres humanos, que se va modificando con el tiempo y que influye en las sociedades de diferentes maneras, ya sea en cómo pensamos, actuamos y nos relacionamos.
Diferencias culturales en la negociación.	Las diferencias culturales se comienzan a manifestar en el momento de la comunicación, se comienzan a manifestar a través de jerarquías y la manera de establecer confianza, lo que impacta directamente en los procesos de negociación.	M. Brazzero menciona que en el contexto asiático las jerarquías se encuentran muy marcadas, no hay contacto físico y el respeto es esencial.
Dinámicas de interacción intercultural.	La interacción intercultural implica el encuentro entre sistemas simbólicos distintos, donde pueden surgir tensiones, malentendidos o procesos de aprendizaje.	El entrevistado menciona que la comunicación está condicionada por una serie de códigos que ayudan a la comprensión verdadera entre los miembros de la sociedad, lo que evidencia la complejidad del encuentro entre culturas diferentes.
Prácticas comerciales interculturales.	En el ámbito comercial. Las prácticas van más allá de simples intercambios económicos, ya que están influenciadas por valores culturales como la confianza, la formalidad y el respeto hacia las jerarquías.	M. Brazzero destaca la formalidad que puede haber dentro de un simple saludo, el cual puede variar de cultura a cultura. Lo que es clave para entender el funcionamiento de las demás culturas y cómo establecer relaciones de confianza para las negociaciones.
Adaptación intercultural.	La adaptación intercultural implica la incorporación de códigos culturales ajenos para facilitar la integración y evitar exclusión o conflictos dentro del grupo.	M. Brazzero afirma que la adaptación a la cultura en que la persona se encuentra es clave para una buena integración en una sociedad, ya que no todo lo que está bien visto para una cultura puede estar bien para otra.

4.1.5 Análisis

La entrevista a M. Brazzero Oña permite comprender que la cultura no debe ser vista como un conjunto estático de tradiciones, sino como una construcción social constante que influye en la manera en que los miembros de una sociedad perciben el mundo y se relacionan con él. Al establecer que la cultura es un entorno donde cada quien va creando su vida con la toma de decisiones, hace referencia a que las personas se van construyendo permanentemente. Evidencia que los comportamientos en contextos de negociación no son espontáneos, sino que responden a estructuras simbólicas (M. Brazzero Oña, comunicación personal, 20 de febrero de 2026).

Su aporte permite reconocer que las diferencias culturales entre Ecuador y China no son únicamente factores superficiales, sino que es algo mucho más profundo que está relacionado con el sistema de valores dependientes de cada cultura. El entrevistado destaca que la comunicación depende de “una serie de códigos” compartidos. Lo que resulta clave para entender que los malentendidos en la comunicación no únicamente se dan por no compartir el mismo idioma, sino que es mucho más profundo, inclinado hacia las interpretaciones culturales de cada país, a factores como la jerarquía, respeto, tiempo y formalidad (M. Brazzero Oña, comunicación personal, 20 de febrero de 2026).

Así mismo, estableciendo que la adaptación entre culturas es clave para encontrar un lugar en la sociedad en la que se encuentran, si inclinamos esta perspectiva a la negociación, se interpreta que no solamente se dan intercambios económicos, sino de cultura junto con los valores de cada sociedad con los que se llegue a establecer un vínculo.

4.2 Entrevista 2. Docente, Ing. Antonio Torres Dávila

4.2.1 Perfil

Antonio Torres Dávila es profesor e investigador de la Universidad del Azuay, magíster en administración de empresas con mención en negocios internacionales. Su trayectoria académica se centra en competitividad, comercio exterior, integración regional e internacionalización empresarial, con gran experiencia en el mercado chino y con diversas publicaciones en el ámbito del comercio internacional.

Su aportación resulta relevante para esta investigación debido a su experiencia directa en negociaciones internacionales, especialmente en el mercado chino, así como su formación

especializada en comercio internacional. Su testimonio aporta una visión práctica sobre cómo se manejan las negociaciones y las diferencias o choques culturales que se pueden llegar a presentar en los países de análisis.

La entrevista aborda la influencia de la cultura en las negociaciones internacionales, destacando las dificultades culturales, idiomáticas y operativas entre empresarios ecuatorianos y chinos. El entrevistado destaca que los malentendidos surgen principalmente por los diferentes patrones culturales, estilos de comunicación y formas de entablar acuerdos comerciales. Se resalta también la importancia de la adaptación intercultural, la verificación constante de información y la comprensión de las ideas que se llegan a establecer para tener una negociación exitosa.

4.2.2 Cuerpo Narrativo

Antonio Torres Dávila plantea que “la cultura influye totalmente cuando se hacen negociaciones”, ya que es lo que determina “la forma de ver y entender las cosas”. Desde su experiencia, establece que las diferencias culturales no se limitan solo al idioma, sino a la interpretación cultural de expresiones y comportamientos (A. Torres Dávila, comunicación personal, 19 de febrero de 2026).

En cuanto a la comunicación, señala que, en las negociaciones, las personas no siempre van a hablar el mismo idioma, como en Ecuador y China; puede haber malentendidos, ya que, no existe una traducción directa, por lo que en la mayoría de los casos, se busca un tercer idioma para lograr comunicarse de manera correcta entre las partes, el cual comúnmente es inglés. Por lo que establece, que al transmitir una idea se vuelve sumamente difícil, ya que se tiene que realizar una triple traducción; se pasan las ideas de español a inglés y luego a chino. Uno de los puntos más sobresalientes que comparte el entrevistado es que “los chinos al momento de realizar una negociación dicen sí a todo”, lo que puede causar conflicto a un futuro, ya que no se sabe si realmente se está comprendiendo el mensaje. Un ejemplo claro que brindó el entrevistado es una situación con la talla de zapatos; aquí se puede considerar un 34, lo que en china puede ser una talla 40 y los chinos al no entender esta referencia brindan tallas diferentes. Igual con los colores, al no existir traducción directa de algunos de ellos, también presentan conflictos a futuro, por lo que es clave “preguntar más o lo necesario para confirmar que el mensaje fue comprendido”. En cuanto a la cultura ecuatoriana, se puede malinterpretar el “ya veremos, ya que para nosotros es una acción a futuro”; sin embargo, para la cultura china, se puede tomar una acción que

va a quedar en el olvido. También hay que considerar las diferencias al momento de expresar emociones. La cultura china es caracterizada por ser muy neutra y no dar a conocer lo que en verdad están sintiendo, por lo que no se sabe si están de acuerdo o no con el tema de conversación; en cambio, la cultura ecuatoriana es muy expresiva, “lo que nos sirve para facilitar la comunicación” (A. Torres Dávila, comunicación personal, 19 de febrero de 2026).

En relación a la dinámica comercial, menciona que para muchos proveedores chinos “el negocio se concreta cuando la mercadería se encuentra en el embarque”. Si no existe autorización clara, el producto puede enviarse sin confirmación definitiva, lo que ocasiona conflictos. A lo que brindó una experiencia clave para el entendimiento de ello, en donde viajó a China a una feria en búsqueda de proveedores; al conseguir un proveedor prometedor, fueron a conocer la fábrica y señaló que “en la feria todo aparece maquillado”. Se dieron cuenta de que las condiciones en las que operaba la fábrica elegida no eran las más adecuadas, por lo que tuvieron que detener la negociación y buscar uno nuevo (A. Torres Dávila, comunicación personal, 19 de febrero de 2026).

El entrevistado destaca que la cultura china de negocios ha evolucionado con el tiempo y ha tomado una mayor fuerza comercial. En el pasado, los empresarios latinos tenían que adaptarse completamente a ellos, mientras que en la actualidad ellos se han adoptado. A nosotros (A. Torres Dávila, comunicación personal, 19 de febrero de 2026).

4.2.3 Descubrimientos Preliminares

- a) La cultura influye directamente en la interpretación de acuerdos comerciales.
- b) El “sí” en la cultura china no siempre significa comprensión o aceptación de la idea planteada.
- c) La comunicación indirecta y la diferencia idiomática pueden generar malentendidos técnicos.
- d) Para los proveedores chinos es esencial que la mercadería esté embarcada para considerar el cierre de la negociación.
- e) La cultura china ha evolucionado y ha logrado una adaptación a los mercados latinoamericanos.

4.2.4 Ejes Temáticos de la Investigación

Tabla 5

Resultados de Ejes Temáticos al Ingeniero Antonio Torres Dávila

Eje Temático	Descripción Interpretativa	Aportes del Entrevistado
Cultura como construcción social.	La cultura se entiende como un sistema dinámico que da forma a la identidad, los comportamientos sociales y la forma en la que interactúan. No es estática; se construye constantemente en un contexto determinado.	A. Torres Dávila da a entender que la cultura es una forma de interpretar la realidad y condiciona la comunicación y el comportamiento en los negocios.
Diferencias culturales en la negociación.	Las diferencias culturales se comienzan a manifestar en el momento de la comunicación, se comienzan a manifestar a través de jerarquías y la manera de establecer confianza, lo que impacta directamente en los procesos de negociación.	Para el entrevistado, la interpretación del uso del lenguaje es una de las mayores diferencias; el cómo se comprende el “sí” en diferentes culturas y las expresiones faciales también marcan una gran diferencia.
Dinámicas de interacción intercultural.	La interacción intercultural implica el encuentro entre sistemas simbólicos distintos, donde pueden surgir tensiones, malentendidos o procesos de aprendizaje.	El entrevistado presenta que la necesidad de traducción, retroalimentación constante y la verificación de una correcta comprensión es clave para evitar conflictos a futuro.
Prácticas comerciales interculturales.	En el ámbito comercial. Las prácticas van más allá de simples intercambios económicos, ya que están influenciadas por valores culturales como la confianza, la formalidad y el respeto hacia las jerarquías.	A. Torres Dávila establece que, en la práctica comercial, una de las diferencias es el concepto de cerrar una negociación. Para los comerciantes chinos, es común que se considere cierre exitoso el embarque, mientras que para los ecuatorianos se considera éxito cuando se firma un acuerdo formal.
Adaptación intercultural.	La adaptación intercultural implica la incorporación de códigos culturales ajenos para facilitar la integración y evitar exclusión o conflictos dentro del grupo.	El entrevistado presenta la importancia de preguntar, confirmar y preguntar si la idea establecida es clara, ya que cada cultura tiene su propia interpretación de ciertos temas, como por ejemplo tallas de zapatos o colores que se necesiten para fabricarlo.

4.2.5 Análisis

La entrevista realizada a Antonio Torres Dávila permite evidenciar que las diferencias culturales entre Ecuador y China llegan a ser bastante profundas, partiendo de la comunicación, ya que él considera que es el principal punto de tensión, ya que una sola palabra puede tener varias interpretaciones según el contexto, como presenta la entrevista, el “sí” que no necesariamente significa comprensión o aceptación de un acuerdo definitivo, lo que pone en evidencia que la comprensión sobre la comunicación para cada cultura es

esencial para evitar conflictos futuros (A. Torres Dávila, comunicación personal, 19 de febrero de 2026). El cierre de las negociaciones depende de varios factores, en especial de lo que cada cultura considera como el fin de una negociación fructífera, ya que están marcados por diferentes patrones culturales que influyen en la toma de decisiones.

En cuanto a la adaptabilidad, señala que es un proceso dinámico, en el pasado era la cultura latinoamericana la que se tenía que adaptar a la china para lograr lazos fuertes y negociaciones a largo plazo; sin embargo, con el tiempo ha sucedido lo contrario, China ha tenido que adaptarse a la cultura Latinoamérica, demostrando así como la adaptabilidad ha permitido una apertura internacional, volviendo a las culturas flexibles para un beneficio mutuo (A. Torres Dávila, comunicación personal, 19 de febrero de 2026).

4.3 Entrevista 3. Experta en Comercio Exterior, Mgtr. Nicole Cabrera

4.3.1 Perfil

Nicole Cabrera es máster en cadena de suministros y logística, experta en comercio exterior y graduada de la carrera de Estudios Internacionales con mención bilingüe. Cuenta con una amplia experiencia en procesos de importación desde China, negociación con proveedores asiáticos y gestión logística y operativa. Su trayectoria profesional se basa en el asesoramiento de empresas en la búsqueda de proveedores, revisión de proformas, condiciones de pago y control de calidad. Además, imparte charlas sobre los procesos de importación y negociación internacional.

Su participación en la investigación es de suma relevancia debido a su experiencia directa en negociaciones con proveedores chinos, lo que permite obtener un profundo análisis y plantear una perspectiva sobre las diferencias culturales que se presentan en los países de análisis en el ámbito práctico, operativo y empresarial.

La entrevista logra evidenciar las diferencias culturales entre Ecuador y China, el cómo estas diferencias influyen en la toma de decisiones al momento de realizar negociaciones comerciales, partiendo como punto principal la inmediatez con la que la cultura china busca cerrar las negociaciones, el cumplimiento de los acuerdos establecidos y plataformas acordadas. Asimismo, se destacan factores como el cambio horario, el impacto de las festividades y feriados chinos, como también la interpretación de los acuerdos que se realizan.

4.3.2 Cuerpo Narrativo

La Mgtr. Nicole Cabrera, establece que la cultura “100%” en las negociaciones, especialmente con China”, señalando que las diferencias culturales no únicamente se presentan en el idioma, sino también en la manera en la que se interpretan los acuerdos establecidos en la negociación (N. Cabrera, comunicación personal, 23 de febrero de 2026).

Una de las principales diferencias que la entrevistada logró identificar es el nivel de informalidad que tienen los ecuatorianos frente a la inmediatez de los chinos, ya que para la cultura ecuatoriana “es muy común tener un plazo o dar largas para realizar un análisis completo” de la actividad o compra que se va a realizar; sin embargo, en la cultura china se busca que todo se realice de manera rápida y formal, “prefieren tener clara la fecha de la toma de decisión”; no acostumbran a tener plazos para un análisis profundo.

También destaca que: “Tú al negociar con los chinos y pides una cotización hoy; para mañana ya quieren avanzar y cerrar la negociación” (N. Cabrera, comunicación personal, 23 de febrero de 2026).

En cuanto al área de la comunicación, explica que puede haber varios malentendidos, ya que para los ecuatorianos es común pedir rebajas de ciertos productos y los chinos, al querer cerrar la negociación, aceptan cambiar los precios; sin embargo, los ecuatorianos no se dan cuenta de que están comprometiendo la calidad del producto. “Si quieres pagar 10 dólares por un producto, ellos te van a dar lo que cuesta 10, lo que compromete la calidad”. Al mismo tiempo, destaca la importancia del compromiso escrito: “La palabra escrita es ley”; todo lo que se proponga en una reunión tiene que ir de manera escrita y se tiene que seguir tal y cual se explica (N. Cabrera, conocimiento empresarial, 23 de febrero de 2026).

En relación al trabajo, la entrevistada resalta que, en cuanto a los feriados conmemorativos, son muy importantes y llegan a ser sumamente largos: “China se duerme, literalmente no tienes en dónde hacer compras”. Los feriados como el año nuevo suelen durar dos semanas y es uno de los más especiales, a diferencia de Ecuador, que hay feriados muy constantes; sin embargo, son cortos y la mayoría de empresas y lugares comerciales operan con normalidad (N. Cabrera, conocimiento empresarial, 23 de febrero de 2026).

N. Cabrera, al llevar ya varios años trabajando con la cultura china, ha logrado adaptar ciertos aspectos culturales, como es la sinceridad absoluta, ya que para ellos la sinceridad es esencial porque todo se encuentra encadenado a ello, junto con la cordialidad, ya que es base

para entablar una buena relación de confianza con la cultura china (N. Cabrera, conocimiento empresarial, 23 de febrero de 2026).

4.3.3 Descubrimientos Preliminares

- a) La cultura china prioriza la claridad y respuesta inmediata en la negociación.
- b) La importancia en la interpretación de acuerdos establecidos en la negociación.
- c) El buscar rebajas de precios no siempre indica que la calidad va a ser la misma que la del precio inicial.
- d) La sinceridad, precisión y cordialidad son importantes para crear lazos de confianza.

4.3.4 Ejes Temáticos de la Investigación

Tabla 6

Resultados de Ejes Temáticos a la Experta en Comercio Exterior Nicole Cabrera

Eje Temático	Descripción Interpretativa	Aportes del Entrevistado
Cultura como construcción social.	La cultura se entiende como un sistema dinámico que da forma a la identidad, los comportamientos sociales y la forma en la que interactúan. No es estática, se construye constantemente en un contexto determinado.	Para Nicole Cabrera el entendimiento de la cultura es de suma importancia porque es lo que llega a determinar el éxito en una negociación, ya que las diferencias culturales no se encuentran únicamente en el idioma, sino en la manera de interpretación.
Diferencias culturales en la negociación.	Las diferencias culturales se comienzan a manifestar en el momento de la comunicación, se comienzan a manifestar a través de jerarquías y la manera de establecer confianza, lo que impacta directamente en los procesos de negociación.	Las principales diferencias que notó la entrevistada son la inmediatez, flexibilidad temporal, la interpretación contextual, calidad proporcional al precio y el regateo latino.
Dinámicas de interacción intercultural.	La interacción intercultural implica el encuentro entre sistemas simbólicos distintos, donde pueden surgir tensiones, malentendidos o procesos de aprendizaje.	La entrevistada establece que se requiere una comunicación directa, clara y explicativa, ya que eso ayuda a evitar malentendidos entre proveedores. La comprensión comunicativa es un elemento clave que ayuda a mejorar las relaciones comerciales.
Prácticas comerciales interculturales.	En el ámbito comercial. Las prácticas van más allá de simples intercambios económicos, ya que están influenciadas por valores culturales como la confianza, la formalidad y el respeto hacia las jerarquías.	N. Cabrera da a conocer que, en base a su experiencia comercial, la negociación no termina con un acuerdo verbal, sino que tiene que ser formalizada y realizada con un cumplimiento riguroso.
Adaptación intercultural.	La adaptación intercultural implica la incorporación de códigos culturales ajenos para facilitar la integración y evitar exclusión o conflictos dentro del grupo.	La entrevistada aclara que la adaptación cultural es clave para tener un entendimiento claro. Establece que para una buena negociación hay que desarrollar mayor franqueza y puntualidad para evitar conflictos.

4.3.5 Análisis

La entrevista logra evidenciar las diferencias culturales que se presentan al momento de negociar entre Ecuador y China, en donde se aclara que no solo se basa en la diferencia comunicativa del idioma, sino en la interpretación que se llega a obtener al momento de realizar una negociación. La cultura china es caracterizada por la rigidez con la que llevan a cabo las negociaciones la importancia de la literalidad, tiempos, planificación, lo que llega a contrastar con la flexibilidad y la prolongación que se da para terminar un acuerdo en la cultura ecuatoriana.

Además, se presenta que los conflictos que pueden surgir no se deben a la falta de interés por el entendimiento hacia la otra cultura, sino a la dificultad de comprender el comportamiento de la otra cultura en cuanto a la importancia del orden, la literalidad de lo acordado, jerarquías que se llegan a presentar, puntualidad. Uno de los factores que más se puede resaltar es la diferencia horaria, la intensidad de las jornadas laborales y la planificación durante festividades especiales.

Con esto se puede comprender que el negociar con China exige cierta preparación y disposición para entablar una relación y negociación fructífera, ya que se tiene que asumir con suma responsabilidad el compromiso asumido, ya que la falla de ello puede provocar desconfianza.

4.4 Entrevista 4. Experta en Comercio Exterior, Mgtr. María Cristina Gárate

4.4.1 Perfil

María Cristina Gárate es magíster en Comercio Exterior; en la actualidad se encuentra trabajando en el área de importaciones y ventas de Indurama, empresa dedicada a línea blanca que realiza negociaciones con China. Cuenta con más de diez años de experiencia en la gestión de compras internacionales, negociación con proveedores asiáticos y relaciones comerciales.

A lo largo de su carrera ha participado en varios procesos de importación y verificación de calidad en cuanto a los productos importados. Su experiencia permite aportar al estudio una visión más profunda sobre las diferencias culturales en la negociación, desde el área operativa como estratégica, y demuestra la evolución que puede haber dentro de la cultura

empresarial cuando la empresa lleva años teniendo a proveedores chinos como principal socio comercial.

La entrevista demuestra una visión empresarial enfocada en la evolución del mercado chino y su posicionamiento en la producción, innovación y tecnología. A diferencia de las demás experiencias que señalan diferencias culturales evidentes, aquí se presenta la adaptación de los proveedores chinos a la cultura ecuatoriana y viceversa y esto se ha logrado por la relación tan larga entre las dos partes que expresan una relación comercial bastante estable y sin muchas diferencias al momento de negociar.

4.4.2 Cuerpo Narrativo

La entrevistada María Cristina Gárate considera que la cultura tiene una fuerte influencia en los negocios en el ámbito internacional. Desde su experiencia en el área de importaciones y ventas, hace énfasis en que el mercado chino ha evolucionado de manera significativa y “aporta con un gran apoyo al mercado ecuatoriano con calidad, innovación y capacidad productiva, ya que de esta manera se establece como principal socio comercial” (M. Cristina Gárate, comunicación personal, 19 de febrero de 2026).

En cuanto a las diferencias entre Ecuador y China, establece que uno de los aspectos que más llamó su atención es la “disponibilidad y rapidez en cuanto a la atención por parte de los chinos”, ya que se puede decir que son adictos al trabajo, por lo que siempre encuentran disponibilidad para poder contactarse; si bien respetan las fechas festivas, la mayor parte está trabajando de manera constante. En cuanto a “Ecuador, se puede encontrar una gran disponibilidad por parte de los negociadores”; sin embargo, no con la misma “rigidez”, ya que son más flexibles. En relación a las festividades, Ecuador cuenta con mayor cantidad de feriados; sin embargo, no se llegan a paralizar las actividades de manera completa como en China (M. Cristina Gárate, comunicación personal, 19 de febrero de 2026).

También se recalca que, para negociar precios, a diferencia de otros países, es muy importante saber comunicar y saber expresar lo que se está buscando; es importante establecer todo en un registro y llevar formalidad de las negociaciones con desgloses claros, ya que puede haber varios malentendidos si no hay esa formalidad. Se recalca que la “cultura ecuatoriana es muy normal buscar rebajas y querer obtener la misma calidad de producto”; sin embargo, con la cultura no es de esa manera, al “rebajar precios también se compromete la calidad del producto”. Al no tener un claro entendimiento de ello, se pueden presentar

conflictos entre los negociantes (M. Cristina Gárate, comunicación personal, 19 de febrero de 2026).

En relación a la adaptabilidad, la entrevistada manifestó que por su parte no ha logrado presenciar de manera directa un cambio en la manera de trabajo, “pero eso se puede deber a que se llevan años trabajando con los mismos proveedores, por lo que ya existe un vínculo de confianza”; sin embargo, establece que, para llegar a ese punto, con anterioridad se debieron realizar ciertos cambios por parte de los negociantes: “la parte ecuatoriana adaptar procesos más formales y mejorar su comunicación para una mejor interpretación” de aquellos productos que se necesitan y, por parte de “la cultura china ,adaptar una mayor flexibilidad en cuanto a los horarios, que el ritmo del trabajo ecuatoriano es menor al que al de los chinos” (M. Cristina Gárate, comunicación personal, 19 de febrero de 2026).

4.4.3 Descubrimientos Preliminares

- a) La cultura influye de manera significativa en el ámbito comercial, especialmente en la organización de las maneras de trabajo.
- b) La eficacia y rapidez son esenciales para negociar con el mercado chino.
- c) La formalidad y aclaración de lo que se habla en reuniones es clave para los chinos.
- d) El mercado chino ha logrado cierta adaptabilidad para lograr negociaciones a largo plazo.

4.4.4 Ejes Temáticos de la Investigación

Tabla 7

Resultados de los Ejes Temáticos de la Entrevista a la Experta en Comercio Exterior María Cristina Gárate

Eje Temático	Descripción Interpretativa	Aportes del Entrevistado
Cultura como construcción social.	La cultura se entiende como un sistema dinámico que da forma a la identidad, los comportamientos sociales y la forma en la que interactúan. No es estática, se construye constantemente en un contexto determinado.	La entrevistada da a conocer que la cultura es un factor que influye en la manera en la que se realizan los negocios internacionales, se pueden encontrar varios factores como la organización, formalidad, la manera de estructurar acuerdos comerciales.
Diferencias culturales en la negociación.	Las diferencias culturales se comienzan a manifestar en el momento de la comunicación, se comienzan a manifestar a través de jerarquías y la manera de establecer confianza, lo que impacta directamente en los procesos de negociación.	M. Gárate establece que la principal diferencia ha sido el ritmo de trabajo, la disponibilidad y flexibilidad al negociar y establecer precios. Resalta que el establecer precios bajos con el mercado chino implica menor calidad.
Dinámicas de interacción intercultural.	La interacción intercultural implica el encuentro entre sistemas simbólicos distintos, donde pueden surgir tensiones, malentendidos o procesos de aprendizaje.	Para M. Gárate, la claridad y el detalle de los acuerdos se tienen que llevar de forma escrita y tienen que ser registrados, lo que es fundamental para evitar malentendidos.
Prácticas comerciales interculturales.	En el ámbito comercial. Las prácticas van más allá de simples intercambios económicos, ya que están influenciadas por valores culturales como la confianza, la formalidad y el respeto hacia las jerarquías.	M. Gárate resalta el desarrollo de las fábricas chinas, su productividad y la innovación constante como pilar clave para mantenerse como socio estratégico. La negociación no solo está relacionada con el precio, sino con calidad, técnica y cantidad.
Adaptación intercultural.	La adaptación intercultural implica la incorporación de códigos culturales ajenos para facilitar la integración y evitar exclusión o conflictos dentro del grupo.	La entrevistada presenta que la evolución y adaptación son clave para entablar una mayor cercanía. Da a conocer que el mercado chino, en especial en el que ella se encuentra, se ha adaptado al igual que el ecuatoriano, lo cual ha sido fructífero para la empresa.

4.4.5 Análisis

La entrevista permite obtener una perspectiva mucho más profunda de la cultura china en cuanto a los negocios. Se presenta que, mientras en otras experiencias se evidencian de una manera muy clara las diferencias culturales entre Ecuador y China, en este caso no llegan a ser tan notorias debido a que Indurama, al ser una empresa grande que mantiene lazos comerciales con los mismos proveedores en China, ya se ha adoptado a la manera de trabajo de cada uno. Cabe recalcar que esto es en el área de importaciones, ya que, dependiendo del sector, las experiencias pueden llegar a cambiar.

Aquellas diferencias que resaltan un poco más en una comparación general entre las dos culturas son la adaptación al tiempo y la formalidad para negociar; sin embargo, como ya se mencionó, al trabajar varios años con las mismas personas y empresas, estos factores se volvieron comunes, por lo que no es algo novedoso dentro del área de trabajo.

Por otro lado, se puede decir que la adaptación al medio en el que cada negociador se encuentra es clave para tener lazos fuertes y duraderos; de esa manera se logra romper con las barreras culturales que van más allá del idioma.

4.5 Entrevista 5. Pasante en Comercio Exterior, Daniela Gálvez

4.5.1 Perfil

Daniela Gálvez es estudiante de la carrera de Estudios Internacionales y actualmente realiza sus prácticas preprofesionales en la empresa Indurama, dedicada a la comercialización de línea blanca y con relaciones comerciales en el mercado chino.

Su experiencia directa en el medio empresarial, interacción con empresarios chinos y negociaciones con varios países asiáticos, lo que aporta una perspectiva amplia y profunda sobre cómo se lleva a cabo el trabajo en dos equipos culturales diferentes.

La entrevista demuestra su experiencia al trabajar de pasante con empresarios chinos, en donde pudo observar varias diferencias en la comunicación, tanto verbal como no verbal, el nivel de formalidad que tiene la cultura china en comparación con la nuestra y la rigidez con el cumplimiento de acuerdos establecidos. Al mismo tiempo, se dieron a conocer ciertos procesos de adaptación que permitieron un mejor desenvolvimiento por parte de las dos culturas de análisis.

4.5.2 Cuerpo Narrativo

La entrevistada Daniela Gálvez explicó que el conocimiento de la cultura a nivel general es de suma importancia, y mucho más para la carrera en la que ella se encuentra. Pudo expresar que desde el momento en que comenzó a trabajar con personas de la cultura china, se dio cuenta de que “el tema de la formalidad es muy importante”, ya que todo queda registrado bajo correo y cada que se realiza una reunión, se realiza un acta formal en la cual se presentan los puntos a tratar. Uno de los aspectos que más le llamó la atención es la neutralidad emocional: “Su cara siempre lleva una expresión neutral absoluta, es muy difícil interpretar su pensamiento”, lo que dificulta interpretar si existe un desacuerdo durante la negociación (D. Gálvez, comunicación personal, 20 de febrero de 2026).

En cuanto a la confianza, destaca que debe construirse progresivamente y que “un pequeño error puede afectar gravemente la relación de confianza”. También menciona un fuerte sentido del honor, donde todo debe cumplirse “al pie de la letra y como se establece desde un inicio”, mostrando cierta incomodidad ante cambios repentinos (D. Gálvez, comunicación personal, 20 de febrero de 2026).

La entrevistada expresó que, al pasar tiempo con las personas de la cultura china logró adaptar ciertos aspectos culturales de ellos, si bien no está netamente relacionado con los negocios, sí fue influenciada en aspectos de su día a día, y eso es quitarse los zapatos al entrar a casa, ya que fue influenciada por la percepción de higiene en la cultura china (D. Gálvez, comunicación personal, 20 de febrero de 2026).

Finalmente, establece que, pese a las diferencias por ambas partes culturales, “han logrado adaptarse y nosotros hemos aprendido a adaptarnos a ellos, buscando hacer las cosas de una manera más correcta y transparente” (D. Gálvez, comunicación personal, 20 de febrero de 2026).

4.5.3 Descubrimientos Preliminares

- a) Alta formalidad por parte de la cultura empresarial china.
- b) La cultura china tiene como rasgo distintivo una expresión facial neutra.
- c) La confianza es de suma importancia para la cultura China; cualquier malentendido podría afectarla.
- d) La adaptación del equipo ecuatoriano y chino es mutua.

4.5.4 Ejes Temáticos de la Investigación

Tabla 8

Resultados de los Ejes Temáticos de la Entrevista a la Pasante Daniela Gálvez

Eje temático	Descripción interpretativa	Aportes del entrevistado
Cultura como construcción social.	La cultura se entiende como un sistema dinámico que da forma a la identidad, los comportamientos sociales y la forma en la que interactúan. No es estática; se construye constantemente en un contexto determinado.	La entrevistada comprende la cultura como algo cambiante y de esencial entendimiento, basado en diferentes valores: respeto, honor y formalidad.
Diferencias culturales en la negociación.	Las diferencias culturales se comienzan a manifestar en el momento de la comunicación; se comienzan a manifestar a través de jerarquías y la manera de establecer confianza, lo que impacta directamente en los procesos de negociación.	La entrevistada destaca de manera esencial la comunicación no verbal, inclinada en la expresividad fácil, el manejo del acuerdo y normas claras que pueden llegar o no a ser adaptables.
Dinámicas de interacción intercultural.	La interacción intercultural implica el encuentro entre sistemas simbólicos distintos, donde pueden surgir tensiones, malentendidos o procesos de aprendizaje.	La relación que tiene la entrevistada con la cultura china; pudo observar la necesidad de construir confianza y el manejo de códigos de respeto para una adaptación correcta de cada cultura.
Prácticas comerciales interculturales.	En el ámbito comercial. Las prácticas van más allá de simples intercambios económicos, ya que están influenciadas por valores culturales como la confianza, la formalidad y el respeto hacia las jerarquías.	En la práctica, la entrevistada recalca que, en el momento de una negociación o reunión de suma importancia, la formalización a través de actas, correos y el orden del cumplimiento de acuerdos es de suma importancia.
Adaptación intercultural.	La adaptación intercultural implica la incorporación de códigos culturales ajenos para facilitar la integración y evitar exclusión o conflictos dentro del grupo.	La entrevistada presenta que los equipos, tanto ecuatorianos como chinos, han logrado adaptarse el uno con el otro para trabajar de una manera colectiva y fructífera.

4.5.5 Análisis

Lo que presenta la entrevistada Daniela Gálvez es que las diferencias culturales entre Ecuador y China son evidentes y no únicamente de manera verbal por las complicaciones del idioma, sino también por la parte no verbal, en donde se evidencia la expresividad neutra de la cultura china a comparación de la cultura ecuatoriana, en donde son más expresivos y flexibles, lo que facilita una negociación a comparación de la cultura china (D. Gálvez, comunicación personal, 20 de febrero de 2026).

Asimismo, es importante recalcar el sentido del honor y la importancia de seguir el pacto establecido como se establece desde un principio, de esta manera adquiriendo un valor moral significativo, lo que explica la inconformidad que puede haber al presentarse imprevistos (D. Gálvez, comunicación personal, 20 de febrero de 2026).

También demuestra cómo las culturas, a pesar de sus diferencias, se logran adaptar la una a la otra para poder convivir. Mientras los empresarios chinos flexibilizan su forma de trabajo, los empresarios ecuatorianos adaptan prácticas más estructuradas y establecen un orden para cada actividad.

4.6 Entrevista 6. Experta en Comercio Exterior, Mgtr. Belén Egas

4.6.1 Perfil

Belén Egas, graduada de la carrera de Estudios Internacionales y Comercio Exterior de la Universidad del Azuay, realizó un máster en China en el área de estudios internacionales y negociación, trabajó por cinco años en la ciudad de Shanghái en la empresa BMF (empresa de consultoría y servicios logísticos) y en empresas dedicadas a la exportación e importación de productos de China a Latinoamérica. En la actualidad, es fundadora de su propia empresa de comercio internacional, especializada en las importaciones y exportaciones entre Ecuador y China, la cual se enfoca en facilitar procesos de importación desde China; su enfoque es realizar comercio con un propósito.

4.6.2 Cuerpo Narrativo

La entrevistada afirma que el entendimiento cultural es de suma importancia, en especial si se habla de China y Ecuador, ya que cada una tiene su comportamiento ya establecido. “Nuestra cultura es un poco más carismática, es un poco más familiar, un poco más abierta en algunos sentidos; en cambio la cultura china” es un poco más cerrada en el sentido de que hay un protocolo para poder hacer negocios”. Establece que para los chinos el respeto se presenta incluso en las cosas más pequeñas, como puede ser dar una tarjeta de presentación; señala que:

“Cuando tú vas a presentar a tu empresa a otro empresario chino, lo general, te dan una tarjeta; siempre tienes que tener tu tarjeta de presentación que diga mi nombre, mi empresa, mi número. Entonces ellos no te entregan con una mano, siempre se entrega con dos manos, porque eso es un simbolismo de respeto. Entonces ellos revisan también y es con una venia. Este tipo de experiencias son aquellas que se logran adquirir durante la práctica, ya que en la cultura ecuatoriana lo más normal es tomar la tarjeta y guardarla sin revisarla” (B. Egas, comunicación personal, 23 de marzo de 2026).

De esta manera se entiende que el entendimiento cultural es clave y que para la cultura china los protocolos son de suma importancia. La creación de confianza es un factor que tiene mucho peso, ya que, para entablar una negociación, por más simple que sea, tiene que haber un lazo previo en comparación con la cultura ecuatoriana, en donde esos lazos pueden ser únicamente un acercamiento comercial. La cultura china tiene un concepto muy específico para las negociaciones, el cual es el *guanxi* que se entiende como “soy parte de un fin en común, los dos tenemos este fin en común y por eso tú me vas a comprar y yo voy a crecer mi negocio; por tu contra, también y también eso te va a beneficiar a ti.” (B. Egas, comunicación personal, 23 de marzo de 2026).

En cuanto a la comunicación, una de las diferencias más relevantes es cómo se presentan las ideas para la negociación. “Nosotros, los ecuatorianos, tenemos una comunicación más directa, como que, al grano, a la negociación”. En cambio, los chinos “son un poco más diplomáticos”. Asimismo, el idioma llega a ser una barrera, ya que las traducciones no siempre llegan a ser correctas y ciertas partes importantes se pueden llegar a perder al momento de comunicar la idea en otro idioma, mucho más cuando se utiliza un tercer idioma, que es la mayoría de las ocasiones, en donde se usa el inglés para lograr un buen entendimiento, por lo que resulta importante tener pruebas de las negociaciones que se van a realizar y que todo lo que se llega a establecer sea de manera escrita (B. Egas, comunicación personal, 23 de marzo de 2026).

En relación a la adaptación de cada cultura, es clave para lograr un correcto entendimiento y negociaciones el aprendizaje de rituales como “el ritual del té, que es de suma importancia para ellos, y cuando se realiza una reunión de negocios, lo hacen incluyendo este ritual”. La adaptación también incluye cambios; la entrevistada menciona que: “Lo que yo cambié es el entender que para ellos hacer un negocio es necesario contar con tiempo para crear relaciones, establecer lo que es *guanxi*”. La cultura china también busca realizar las cosas de manera correcta, por lo que puede tomar su tiempo para realizar todos los pasos necesarios para llegar al objetivo de cualquier negociación. Las empresas se llegan a aportar a cada área de trabajo para poder lograr sus metas. De igual manera, las creencias de la cultura china son que: “El hombre siempre tiene que estar a la cabeza; sin embargo, se han logrado adaptar a que en las demás culturas las mujeres también pueden ser representantes de empresas, por lo que se han adaptado los diferentes escenarios” (B. Egas, comunicación personal, 23 de marzo de 2026).

Para finalizar, se aclara que el concepto de regatear también se encuentra presente en la cultura china, ya que ellos no aceptan un “no” por respuesta; sin embargo, se tiene que realizar con mucho cuidado porque la baja de precios involucra la calidad de un producto, por lo tanto, hay que ser específicos y llevar todo de manera escrita. Es importante también respetar y comprender el manejo de cada ritual que ellos tienen para negociar, ya que al no realizarlo de manera correcta se puede considerar como una falta de respeto (B. Egas, comunicación personal, 23 de marzo de 2026).

4.6.3 Descubrimientos Preliminares

- a) Los malentendidos por el idioma son una de las principales barreras.
- b) El concepto del *guanxi* es clave para comprender la cultura china.
- c) La confianza en la cultura china es un lazo especial para la negociación.
- d) Es importante comprender los rituales de negociación para que estos sean fructíferos.

4.6.4 Ejes Temáticos de la Investigación

Tabla 9

Resultados de los Ejes Temáticos de la Entrevista a la Magister en Relaciones Internacionales Belén Egas

Eje temático	Descripción interpretativa	Aportes del entrevistado
Cultura como construcción social.	La cultura se entiende como un sistema dinámico que da forma a la identidad, los comportamientos sociales y la forma en la que interactúan. No es estática, se construye constantemente en un contexto determinado.	La entrevistada destaca la importancia del entendimiento cultural, ya que es un factor determinante que ayuda a comprender protocolos y normas culturales.
Diferencias culturales en la negociación.	Las diferencias culturales se comienzan a manifestar en el momento de la comunicación; se comienzan a manifestar a través de jerarquías y la manera de establecer confianza, lo que impacta directamente en los procesos de negociación.	B. Egas presenta la diferencia en la comunicación entre las culturas, en este caso de Ecuador y China ¹ , que varía entre comunicación directa e indirecta, velocidad con la que se llega a cerrar un trato.
Dinámicas de interacción intercultural.	La interacción intercultural implica el encuentro entre sistemas simbólicos distintos, donde pueden surgir tensiones, malentendidos o procesos de aprendizaje.	La entrevistada misiona la importancia del entendimiento del <i>guanxi</i> para relacionarse con personas de la cultura china, ya que es fundamental para el éxito de cualquier negociación.
Prácticas comerciales interculturales.	En el ámbito comercial. Las prácticas van más allá de simples intercambios económicos, ya que están influenciadas por valores culturales como la confianza, la formalidad y el respeto hacia las jerarquías.	La entrevistada recalca que en ambas culturas el regateo es visto de una manera normal; sin embargo, con la cultura china es muy importante establecer el precio con claridad, ya que esto puede variar, y para evitar malentendidos, se tiene que realizar un transcripto como evidencia de la negociación.
Adaptación intercultural.	La adaptación intercultural implica la incorporación de códigos culturales ajenos para facilitar la integración y evitar exclusión o conflictos dentro del grupo.	B. Egas menciona que al momento de realizar negociaciones es importante el adaptarse y el entender a la otra cultura; puede incluso haber un cambio de mentalidad en ciertos aspectos que nos permite adentrarnos en ella.

4.6.5 Análisis

La entrevista evidencia cómo los equipos de cada país se llegan a relacionar para establecer negociaciones en el ámbito internacional y la importancia de conocer la manera en cómo interactúa cada cultura, en especial si aquella es una que se basa en rituales para cada ocasión. En el caso de la cultura ecuatoriana, se busca una relación inmediata; si bien es claro que la confianza es clave, no es algo que llegue a una gran profundidad. Sin embargo, en la cultura china, tiende a guiarse en el *guanxi*, lo cual permite establecer relaciones mucho

más profundas de confianza. Asimismo, una de las dificultades más grandes es el idioma, ya que en la traducción se puede perder la idea original y causar malentendidos.

Finalmente, se puede entender que los choques culturales no son una barrera, sino una oportunidad de aprendizaje, con el fin de establecer estrategias para entablar negociaciones que beneficien a cada equipo, obteniendo un win-win por ambas partes para una relación a largo plazo.

4.7 Entrevista 7. Experta en Ventas y Comercio Exterior, Gerente. Aire Zaou Yao

4.7.1 Perfil

Aire Zaou Yao es gerente de ventas en Hisense Group, una empresa internacional dedicada a la producción y comercialización de productos electrodomésticos y tecnología para el hogar. Desde su cargo se encarga de los procesos de comercialización y negociación en distintos mercados a nivel internacional, lo que permite tener una visión directa sobre las dinámicas en el comercio internacional.

Su punto de vista es crucial para el estudio debido a la perspectiva que brinda desde la cultura empresarial china, el cómo se desarrollan relaciones comerciales, se establecen socios extranjeros y las diferencias que se llegan a presentar en diferentes contextos culturales. Su experiencia permite comprender cómo influyen factores como comunicación, confianza, planificación y la construcción de relaciones a largo plazo en los procesos de negociación entre empresas chinas y ecuatorianas.

La entrevista logra evidenciar el papel crucial que desempeña la cultura en los negocios internacionales, especialmente en la comunicación y cómo se llegan a interpretar los mensajes en cada cultura. La entrevistada resalta que los chinos suelen priorizar la planificación, la estabilidad, las relaciones a largo plazo y la confianza antes de realizar acuerdos.

4.7.2 Cuerpo Narrativo

La entrevistada Aire Zaou Yao considera que la cultura sí tiene una fuerte influencia al momento de realizar negociaciones, ya que es lo que “determina cómo las culturas se comunican, negocian y toman decisiones”. En su experiencia, una de las principales diferencias que se logran evidenciar en cuanto a la cultura china es la armonía y cortesía que demuestran al negociar, lo que implica cuidar el “rostro” y tener expresiones casi mínimas

en comparación con los países latinoamericanos, como Ecuador, en donde la comunicación suele ser bastante expresiva y flexible, lo que puede generar malentendidos si no se comprende de manera adecuada el funcionamiento y comunicación de cada cultura (A. Zaou Yao, comunicación personal, 24 de febrero de 2026).

Uno de los aspectos fundamentales es la forma en la que se planifican los negocios. Para Aire Zaou Yao, los empresarios chinos tienden a priorizar la “cooperación y relaciones a largo plazo”; sin embargo, para tomar decisiones, “se consideran aspectos sistemáticos que pueden afectar la cooperación futura” que comprometa la sostenibilidad del proyecto. En cambio, los ecuatorianos se “concentran su atención más en el desarrollo inmediato del negocio” (A. Zaou Yao, comunicación personal, 24 de febrero de 2026). Una de las partes que resalta la entrevistada es que:

“Los empresarios chinos suelen ser más pacientes durante la negociación y damos mucha importancia a la relación, a la cooperación a largo plazo, y así tratar de todas las maneras para llegar a nuestro objetivo; en cambio, los ecuatorianos suelen ser más directos y la negociación puede ser más flexible” (A. Zaou Yao, comunicación personal, 24 de febrero de 2026).

La entrevistada también resalta que por parte del equipo ecuatoriano “existe una alta sensibilidad a precio y puede afectar a las decisiones comerciales”. En cuanto a la jerarquía que se puede presenciar dentro de la empresa, es muy marcada y similar a la ecuatoriana; tienen niveles y, según eso, se distribuye su poder y la cantidad de autoridad que tienen para tomar decisiones. Un aspecto importante para la cultura china es la confianza: “Se dedica mucho tiempo a conocer a la otra parte y construir relaciones con ellos y asegurarse de que exista un compromiso mutuo” para poder establecer una negociación. De igual manera, toda la toma de decisiones tiene que ser aceptada por todo el equipo de trabajo, desde los altos mandos (A. Zaou Yao, comunicación personal, 24 de febrero de 2026).

En relación a la adaptación, A. Zaou Yao presenta que por su parte sí tuvo que ajustar su manera de comunicarse: “Tengo que ser más flexible y valorar más la relación personal; además yo prefiero confirmar las cosas de manera escrita para confirmar los detalles de cooperación”. Por otro lado, también aclara que los ecuatorianos también hemos adoptado su forma de trabajo en cuanto a la “organización y la planificación” (A. Zaou Yao, comunicación personal, 24 de febrero de 2026). En cuanto a la puntualidad, aclara que:

“Sí, tenemos un cronograma para todos los proyectos y no estoy diciendo que los ecuatorianos no son puntuales, no es así. Solo que tenemos que comunicarnos claramente antes de un proyecto para llegar a un acuerdo. Y en este aspecto podemos darnos ánimo de manera mutua para llegar a nuestro objetivo.” (A. Zaou Yao, comunicación personal, 24 de febrero de 2026).

Finalmente, A. Zaou Yao resalta que el comercio internacional no solo implica un intercambio de algo material, sino que también llega a ser cultural, ya que desde su experiencia se ha logrado adaptar a la calidez de la cultura ecuatoriana y los ecuatorianos a la formalidad de la cultura china.

4.7.3 Descubrimientos Preliminares

- a) La cultura empresarial china prioriza la planificación y las relaciones comerciales a largo plazo.
- b) Para los chinos, la armonía y cortesía están reflejadas en el rostro; es por eso que en muchas ocasiones su rostro es neutro y sin mucha expresividad.
- c) La confianza para establecer acuerdos es fundamental para la cultura china.
- d) La jerarquía entre la cultura china y la ecuatoriana es bastante similar.

4.7.4 Ejes Temáticos de la Investigación

Tabla 10

Resultados de los Ejes Temáticos de la Entrevista a la Gerente en Ventas y Experta en Comercio Exterior Aire Zaou Yao

Eje temático	Descripción interpretativa	Aportes del entrevistado
Cultura como construcción social.	La cultura se entiende como un sistema dinámico que da forma a la identidad, los comportamientos sociales y la forma en la que interactúan. No es estática, se construye constantemente en un contexto determinado.	La entrevistada evidencia la importancia de la cultura y el entendimiento de ella para obtener una buena comunicación y construir relaciones a largo plazo.
Diferencias culturales en la negociación.	Las diferencias culturales se comienzan a manifestar en el momento de la comunicación, se comienzan a manifestar a través de jerarquías y la manera de establecer confianza, lo que impacta directamente en los procesos de negociación.	A. Zaou Yao establece que las principales diferencias se presentan en la forma de comunicarse, la planificación, organización y tiempos en los que se realizan las actividades.
Dinámicas de interacción intercultural.	La interacción intercultural implica el encuentro entre sistemas simbólicos distintos, donde pueden surgir tensiones, malentendidos o procesos de aprendizaje.	La entrevistada presenta que las adaptaciones son esenciales para poder establecer una negociación fructífera, lo que permite mejorar la comunicación.
Prácticas comerciales interculturales.	En el ámbito comercial. Las prácticas van más allá de simples intercambios económicos, ya que están influenciadas por valores culturales como la confianza, la formalidad y el respeto hacia las jerarquías.	Para el área comercial, la entrevistada da a conocer la importancia de una planificación estratégica y la comunicación clara para evitar malentendidos.
Adaptación intercultural.	La adaptación intercultural implica la incorporación de códigos culturales ajenos para facilitar la integración y evitar exclusión o conflictos dentro del grupo.	A. Zaou Yao da a conocer que ella fue parte de la adaptación cultural y que al convivir con otra cultura se llega a adoptar ciertos aspectos culturales entre los involucrados.

4.7.5 Análisis

Al realizar la entrevista, se pudo comprender las diferencias entre Ecuador y China en cuanto a las formas de negociación en cada país. Se da énfasis a que en la cultura china lo primordial es la planificación estratégica, la estabilidad de una empresa para crear negociaciones a largo plazo, el orden y el respeto hacia los demás, lo cual es clave para entender sus facciones neutras al momento de entablar una conversación. En cambio, la cultura ecuatoriana se aclara que es flexible; no se encuentra tanta formalidad como en la cultura china. Sin embargo, algo que comparten los países de análisis es la relación en cuanto a la jerarquía: se pueden realizar ciertos cambios o procedimientos con autorización previa de los altos cargos.

También recalca que los malentendidos al momento de comunicarse siempre son posibles, ya que cada cultura puede generar una interpretación diferente sobre un mismo tema, por lo que es clave realizar confirmaciones para que las dos partes lleguen a la misma conclusión sobre el proyecto o negociación, para que el desarrollo del mismo sea de manera fructífera. Es importante considerar que la adaptación a cada cultura es esencial, ya que ayuda a comprender cómo se maneja cada una de ellas, ayudando de esta manera a una comunicación más eficiente y una buena cooperación entre ambas partes.

4.8 Entrevista 8. Comerciante Chino, Cha Ching

4.8.1 Perfil

Cha Ching es un ciudadano chino nativo que vive en Ecuador desde hace ocho años. Antes de migrar, trabajaba en el sector gastronómico en restaurantes de comida típica. Migró con toda su familia en 2018 a Ecuador y trabajó en la misma área en restaurantes de comida china. En el año 2021 decidió emprender su propio negocio familiar y abrir su propio restaurante.

La participación de Cha Ching es relevante para la investigación, ya que permite entender a profundidad la perspectiva cultural china, la manera en la que un migrante chino se adapta a la cultura ecuatoriana, permitiendo de esta manera analizar las diferencias culturales desde otra perspectiva. La entrevista permite comprender cómo una persona migrante china se adapta a la cultura ecuatoriana, las diferencias que ha encontrado entre ambos países y las adaptaciones que ha tenido que aplicar para convivir con una cultura totalmente diferente.

4.8.2 Cuerpo Narrativo

Durante la entrevista, Cha Ching expresa que una de las principales diferencias que notó al llegar a Ecuador fue el ritmo de vida y la organización con el tiempo. Según su perspectiva, da a conocer que “los ecuatorianos no son muy puntuales” en comparación a la cultura china, en la cual llegar tarde a cualquier tipo de ocasión puede representar una falta de respeto muy grave (Cha Ching, comunicación personal, 27 de febrero de 2026).

Uno de los aspectos que más llamó su atención es el ritmo de trabajo, Cha Ching expresa que:

“Los ecuatorianos tienen más días de descanso y no trabajan tanto como los chinos, los negocios se abren hasta la 1 de la mañana; en cambio, allá se trabaja

siempre y son muy pocos los descansos que se tienen por festividades y los negocios están abiertos todo el tiempo” (Cha Ching, comunicación personal, 27 de febrero de 2026).

En cuanto al contacto, si hay una diferencia evidente, en especial entre hombres y mujeres, ya que “aquí es normal que hombres con mujeres que se saluden con un abrazo, pero en china sí es muy marcado; eso también me impresionó mucho; en China no hay ese nivel de acercamiento” (Cha Ching, comunicación personal, 27 de febrero de 2026).

En el proceso de adaptación, el idioma fue uno de los desafíos más grandes, ya que, en China, como idioma adicional en las escuelas, es el inglés, por lo que “el español sí fue algo totalmente nuevo para mí”. Sin embargo, a pesar de ello no fue difícil adaptarse y tener buena interacción con los clientes, y eso le facilitó aprender de mejor manera el idioma. En relación con el negocio señala que ha logrado mantener su tradición para mantener la esencia de la gastronomía china; lo único que han tenido que modificar es el nivel de picante, ya que, a comparación de la cultura china, la ecuatoriana no es tan tolerante (Cha Ching, comunicación personal, 27 de febrero de 2026).

El entrevistado también compartió que ha adoptado ciertas características de la cultura ecuatoriana, como es el manejo del tiempo, por lo que en la actualidad él aplica la misma flexibilidad para realizar sus actividades; también ha logrado tener una mejor interacción y cercanía con los clientes.

4.8.3 Descubrimientos Preliminares

- a) La percepción de tiempo de ambas culturas es muy relevante; para la cultura china, la impuntualidad puede significar una gran falta de respeto.
- b) El proceso de adaptación es muy difícil debido al idioma y las interacciones sociales.
- c) Los negocios se pueden convertir en espacios de intercambio cultural con adaptaciones para el funcionamiento de cada cultura.

4.8.4 Ejes Temáticos de la Investigación

Tabla 11

Resultados de los Ejes Temáticos de la Entrevista al Comerciante Cha Ching

Eje temático	Descripción interpretativa	Aportes del entrevistado
Cultura como construcción social.	La cultura se entiende como un sistema dinámico que da forma a la identidad, los comportamientos sociales y la forma en la que interactúan. No es estática, se construye constantemente en un contexto determinado.	Aunque el entrevistado no menciona directamente el concepto de cultura, se puede interpretar que la puntualidad y la comunicación influyen dentro de la sociedad.
Diferencias culturales en la negociación.	Las diferencias culturales se comienzan a manifestar en el momento de la comunicación; se comienzan a manifestar a través de jerarquías y la manera de establecer confianza, lo que impacta directamente en los procesos de negociación.	Cha Ching, en su experiencia como propietario de un restaurante, señala que las principales diferencias son el idioma y la interacción entre las personas, en especial entre hombres y mujeres, ya que en China la interacción entre los dos géneros es casi nula.
Dinámicas de interacción intercultural.	La interacción intercultural implica el encuentro entre sistemas simbólicos distintos, donde pueden surgir tensiones, malentendidos o procesos de aprendizaje.	En este ámbito, el entrevistado establece una interacción intercultural con los clientes. Señala que una de las dificultades más grandes es el idioma y la manera de relacionarse socialmente.
Prácticas comerciales interculturales.	En el ámbito comercial. Las prácticas van más allá de simples intercambios económicos, ya que están influenciadas por valores culturales como la confianza, la formalidad y el respeto hacia las jerarquías.	En cuanto al comercio, está inclinada a su negocio del restaurante, en donde especifica que no ha realizado un cambio radical aparte del picante en la comida; incluso menciona que los ingredientes son muy fáciles de conseguir, por lo que sus recetas se mantienen.
Adaptación intercultural.	La adaptación intercultural implica la incorporación de códigos culturales ajenos para facilitar la integración y evitar exclusión o conflictos dentro del grupo.	Cha Ching expresó que, si se adoptó a la cultura ecuatoriana, tomó el hábito de la distribución del tiempo y presentar mayor afectividad y expresión al relacionarse con su clientela.

Análisis

La entrevista a Cha Ching demuestra que las diferencias entre Ecuador y China son evidentes, en su caso uno de las principales diferencias fue el idioma, el manejo de tiempo y la manera en la que los ecuatorianos llevan el ritmo de trabajo el cual es muy relajado a comparación de china de igual manera recalca que la población en China es mucho más grande por lo que los niveles de estrés en cuanto al trabajo son mayores ya que ellos trabajan todo el tiempo a comparación de la cultura ecuatoriana.

El entrevistado refleja que para él la adaptación a la cultura ecuatoriana no ha sido difícil, ha sido bien recibido y en cuanto a su negocio no ha realizado ninguna modificación

a parte del menú que lo realizan con menos picante que en su país, pro a parte de ellos lo mantienen para representar su cultura lo cual sirve para conocer a fondo su cultura.

4.9. Matriz General de Análisis

Tabla 12

Análisis Interpretativo de Similitudes y Diferencias entre las Culturas de Estudio

Eje Temático	Similitudes entre los entrevistados	Diferencias entre los entrevistados	Interpretación general
Cultura como construcción social	Los entrevistados coinciden en la importancia de conocer la cultura, ya que influye de manera significativa en la forma en la que las personas se relacionan y se comunican, en especial en el ámbito de los negocios en el ámbito internacional.	Algunos entrevistados destacan el impacto cultural en la vida cotidiana, mientras que otros destacan la influencia en los negocios y el trabajo.	La cultura se entiende cómo un sistema cambiante y dinámico que influye en el comportamiento de las personas y como estos se llegan a interpretar al momento de la interacción.
Diferencias culturales en la negociación	Los entrevistados reconocen que las diferencias culturales son evidentes y no se basan únicamente en la diferencia del idioma, sino también en el comportamiento o normas de cada cultura; ciertos entrevistados han notado estas diferencias más fuertes que otros.	La mayoría de los entrevistados presentan que las diferencias pueden llegar a ser una dificultad al momento de realizar negocios e implica un aprendizaje cultural. Otra parte de los entrevistados establece que las diferencias no representan mayor dificultad. Este grupo menciona tener los mismos socios comerciales por un largo tiempo.	Las diferencias culturales influyen en la forma en que se establecen las negociaciones, por lo que es necesaria una comprensión mutua para lograr realizarlas de manera correcta.
Dinámicas de interacción cultural	Los entrevistados coinciden en que el idioma, los valores culturales, la comunicación y la parte no verbal, como las expresiones faciales, influyen directamente en la negociación entre culturas.	Aunque los entrevistados coinciden en que las diferencias culturales influyen en la forma de actuar, no todos han percibido estos choques culturales de manera brusca.	La interacción cultural implica procesos de aprendizaje y adaptación entre culturas para un mismo fin común.
Prácticas comerciales interculturales	Varios entrevistados señalan que las relaciones personales, la confianza y la formalidad con la cultura china son importantes para el área comercial, ya que ayudan a que sean de manera duradera.	No aplica (coincidencia total).	En la práctica, la influencia de los valores culturales y formas de relacionarse y de realizar las negociaciones es cruciales para una buena negociación y relación personal.
Adaptación intercultural	Todos los entrevistados coinciden en que la adaptación es clave, ya sea para vivir dentro de un nuevo país como para establecer negociaciones, ya que sin ello los malentendidos pueden incrementar.	No aplica (coincidencia total).	La adaptación intercultural permite superar las barreras culturales y facilita la interacción entre las personas de diferentes contextos culturales.

Los entrevistados coinciden en que el idioma es una de las barreras más grandes, ya que puede llegar a interferir con la interpretación de la idea original al momento de la negociación. Sin embargo, no dejan de lado factores como los valores y elementos no verbales, como las expresiones faciales, la cuales influyen al momento de comunicarse y actuar entre personas de diferentes, culturas. Los entrevistados recalcan que la adaptación es clave para poder contrarrestar estas diferencias ya que con ello logran establecer relaciones a largo plazo y de manera fructífera.

4.10 Análisis de Resultados en Relación a la Teoría

Con los resultados obtenidos se puede observar la importancia del entendimiento intercultural y la manera en que este influye dentro de los equipos multinacionales al momento de establecer negociaciones y lazos fuertes y de manera fructífera. Si bien se menciona que se pueden presentar ciertos conflictos, estos no siempre tienen que ser vistos de una manera negativa; como bien establecen Stella Ting-Toomey & John G. Oetzel (2012), los conflictos no son un elemento negativo siempre y cuando estos se sepan manejar de manera adecuada, ya que se pueden llegar a convertir en una oportunidad fundamental para fortalecer la comunicación, aclarar malos entendidos y fomentar el crecimiento de manera individual como grupal. Así mismo, en un contexto intercultural, no solamente es resolver conflictos, sino crear soluciones que sean innovadoras y adaptables para cada contexto de acuerdo a sus diferentes formas de pensar e interpretar diferentes situaciones.

Los resultados que se presentan a continuación se da el análisis interpretativo de la información obtenida a través de la profunda revisión bibliográfica y las entrevistas realizadas a diversos grupos focales, lo que ayuda a complementar ciertos vacíos que se pueden llegar a presentar en esta área. Para un mejor entendimiento, se divide en dos secciones; la primera expondrá los hallazgos correspondientes a la parte teórica en relación al caso Ecuador - China y estudios previamente realizados de cada cultura. En cuanto a la segunda sección, estará inclinada a exponer hallazgos encontrados en las entrevistas realizadas a la luz de los autores más relevantes en el área de estudio.

1. Sección teórica Ecuador China.

Si bien se reconoce la fuerte alianza que hay entre Ecuador y China, también se resalta la importancia que tiene uno hacia el otro dentro del mercado. Se ha logrado obtener ciertos puntos importantes que pueden llegar a ser clave para un entendimiento cultural, partiendo con el entendimiento cultural, de lo cual se ha indicado que es una parte fundamental para

lograr una comunicación efectiva entre diferentes equipos al momento de realizar una negociación, ya que se logra entender de manera correcta el funcionamiento cultural de los demás países. Lo cual puede servir como una herramienta para persuadir en la toma de decisiones, lo que influye en ello también es la diplomacia y el poder blando, ya que es la manera en la que se busca promover con ciertos valores o pensamientos y cómo la sociedad llega a tomar decisiones en base a ello y la forma en la que se toman decisiones sobre aquello que ya fue influenciado.

También es importante resaltar la inteligencia emocional cultural, ya que es lo que da paso para poder llegar a obtener una identidad cultural propia, reconociendo valores establecidos desde varias generaciones que se mantienen hasta la actualidad con diversas modificaciones. Esto es fundamental para comprender las dos culturas de análisis, Ecuador y China, ya que la cultura china se rige bajo valores confucianos, los cuales priorizan la jerarquía, armonía y comunicación. Se podría decir que está sumamente ligado con lo que es el *guanxi*, ya que representa aquellos valores para el ámbito de la negociación; se puede considerar como un mecanismo adoptado por los chinos en la antigüedad para fortalecer la confianza y la reciprocidad con los miembros con los que se van a establecer relaciones comerciales a largo plazo.

En cuanto a la cultura ecuatoriana, se podría establecer que no tiene una base de valores preestablecidos o un concepto que la logre definir, ya que es más como un mix en donde se considera importante la franqueza, armonía y evitar confrontaciones y expresiones tanto faciales como corporales. En el ámbito laboral es flexible, con un ritmo lento y se basa en la confianza para cerrar negociaciones; el respeto a las personas con cargos más importantes o personas mayores se les tiene bastante respeto, es decir, la jerarquía se encuentra marcada. Con esto se puede establecer que ciertos valores llegan a ser compartidos tanto en la cultura china como en la ecuatoriana. Para precisar cuáles son, se pueden establecer aspectos como la jerarquía marcada, la necesidad de generar confianza para cerrar negociaciones, el mantener la armonía y evitar problemas dentro de las áreas de trabajo.

2. Sección de aplicación teórica a las entrevistas

Para tener un respaldo más sólido, se tomaron como referencia las dimensiones y teorías de los autores bases desarrollados en el marco teórico. Para entenderlo de manera correcta, se parte en el mismo orden que se presentó en el marco teórico, junto con sus teorías y dimensiones específicas de cada autor.

3. Edward T. Hall

Edward T. Hall establece la proxémica, que hace referencia al espacio personal que se tiene en cada cultura, de lo cual los entrevistados describieron que sí se puede encontrar una gran diferencia entre la cultura ecuatoriana y la china, ya que en la cultura china se priorizan los espacios establecidos de trabajo y el contacto físico es muy poco común. Una experiencia que compartió una de las entrevistadas es que, al momento de terminar un acuerdo, las personas que eran de la cultura china cerraron con una pequeña reverencia, sin necesidad de contacto físico. Ella, al darse cuenta de esta acción y que no es nada común para la cultura ecuatoriana, también dio una pequeña reverencia, a lo que después le explicaron que, si ella daba un apretón de manos o un abrazo, algo que es común para nuestra cultura, ellos lo podrían interpretar como una falta de respeto o como si se estuviera sobrepasando de la confianza que les había brindado.

Hall también propone que las culturas se pueden dividir en monocromáticas y policromáticas. Junto con las entrevistas y conociendo la perspectiva de cada cultura, se puede establecer que la cultura china monocromática establece que ellos tienen un orden muy estricto de trabajo, tienen como prioridad respetar los pasos de cualquier procedimiento que se realice, no son tan flexibles cuando existen cambios de planes y para ellos la puntualidad, tanto de pagos como horarios, es muy importante. En cambio, la cultura ecuatoriana es policromática; no necesita una rigurosidad en los procesos de negociación o al momento de realizar algún tipo de producto son mucho más flexibles a cambios, como también a la puntualidad en pagos u horarios.

Por último, alto y bajo contexto, según lo planteado por Hall, tanto la cultura china como la ecuatoriana son parte del alto contexto; sin embargo, se llegan a manifestar de diferentes maneras en cada país. En la cultura china, en el ámbito de las negociaciones, requieren claridad en términos establecidos, pero la comunicación interpersonal durante el proceso no siempre se da de manera directa, ya que buscan entablar una relación al momento de negociar. Los entrevistados coincidían en que resulta complejo identificar si los acuerdos a los que están llegando son de manera positiva o negativa debido a la falta de expresión por su parte; todo es de manera neutral. Lo que dificulta el entendimiento por falta de afirmaciones claras. En el caso de la cultura ecuatoriana, la interpretación de lo que están sintiendo, si es a favor o en contra de las ideas que se plantean en una negociación o a nivel general, es mucho más fácil de entender debido a las expresiones faciales. Como establecen Ting-Toomey & Oetzel (2012) al buscar un tercer idioma que facilite la comunicación, que

suele ser el inglés como el lenguaje neutral, puede provocar diferentes maneras de interpretación, por lo que los gestos no verbales, las expresiones faciales y las posturas corporales acompañan a la comprensión verbal y cada una de estas acciones se encuentra definida por la cultura en la que se encuentra cada sociedad. No se puede decir que la cultura china es totalmente neutra o carece de expresividad, sino que son más sutiles, por lo que puede causar malentendidos por parte de la cultura ecuatoriana y viceversa.

4. Fons Trompenaars & Hampden-Turner

Trompenaars & Hampden-Turner en uno de sus modelos establecen el universalismo vs. el particularismo, del cual a través de las entrevistas se pudo identificar que la cultura china es una mezcla de las dos; tiende a ser universalista, ya que las reglas que se establecen en contratos tienen que ser para todos, son muy importantes y respetadas, se tienen que cumplir tal y como se establecen. Por otro lado, tiene rasgos del particularismo, ya que la confianza es esencial para establecer negociaciones y que sean de manera fructífera. En cambio, la cultura ecuatoriana tiende a ser más particularista, ya que las relaciones entre las personas llegan a tener una influencia en la toma de decisiones; las reglas pueden llegar a ser flexibles y adaptables.

En relación con la dimensión de individualismo frente al comunitarismo, se reconoce que la cultura china y ecuatoriana son muy parecidas, ya que ambas tienden a ser comunitaristas. Esto es debido a que priorizan las relaciones a largo plazo y el trabajo en equipo. Los entrevistados lograron establecer la presencia de jerarquías en ambas culturas, ya que las decisiones importantes siempre son consultadas con los superiores o con el equipo a cargo de cierta actividad para una aprobación y seguir adelante. Sin embargo, se establece que la cultura ecuatoriana es un poco más flexible; pero siempre se mantiene el respeto por la importancia de tener una respuesta colectiva para avanzar con cualquier proyecto o actividad.

Como última dimensión, se analizó la orientación hacia el tiempo, la cual se divide en secuencial y sincrónica. Según lo expuesto por los entrevistados, se puede deducir que la cultura china se inclina hacia el tiempo secuencial, ya que, al iniciar una negociación o actividad, se realiza una planificación previa, se sigue un orden establecido y la puntualidad es considerada clave tanto en tiempos de pago como en los horarios. Una entrevistada comentó que, al cerrar una negociación, se acordó en realizar dos pagos: uno antes de la inspección del producto de línea blanca y otro después de esta. Sin embargo, lo que no se

contempló fue que durante el proceso no se podría realizar el segundo pago a tiempo, por lo que los proveedores chinos comenzaron a llamar para que realice el pago, ya que sin ello no podían seguir con el siguiente proceso. Por lo que la producción entró en crisis y continúa en proceso de solución.

En cambio, la perspectiva ecuatoriana se encuentra inclinada hacia el tiempo sincrónico, ya que, si bien se planifican las actividades, estas pueden variar conforme avanza el proceso. En cuanto a pagos, existe un poco más de flexibilidad; aunque se establecen fechas límite, no se entra en crisis en el caso de no haber tal puntualidad. Sin embargo, en relación a los, estos deben cumplirse en horario según se indica en contratos, se puede decir que llegan a ser un poco más exigentes en horarios de trabajo que el tiempo en el que se realizan los pagos.

5. Geert Hofstede

Al realizar el análisis de Hofstede se tuvo como referencia su investigación hacia los países de análisis en cada dimensión. Por lo cual, se parte desde la dimensión de distancia al poder; Hofstede califica a Ecuador con 78 puntos y a China con 80 puntos, demostrando que en la teoría son muy similares en cuanto a jerarquía. Los entrevistados confirmaron lo establecido por Hofstede, señalando que tanto en la cultura ecuatoriana como en la china este aspecto puede llegar a ser muy marcado, tanto en ámbitos generales como en la negociación, en la cual se busca tener el consentimiento o aprobación del cargo más alto para poder dar luz verde a un proyecto.

Sin embargo, en la sociedad china esto puede llegar a ser aún más marcado. Una entrevistada expuso que, para ellos, el puesto en el que se sientan también representa jerarquía, no solo en el ámbito laboral, sino también en la parte social o familiar. Un ejemplo que brindó, y del que fue parte, ocurrió cuando fue a comer con sus colegas chinos y observó cómo todos se sentaban en una mesa redonda de acuerdo a su edad y nivel de sabiduría o conocimientos que tenían. En el centro de la mesa contaba con una pequeña base giratoria en la cual se encontraba la comida y, para servirse su porción, comenzaban con las personas de mayor edad o mayor conocimiento para terminar con aquel con menor edad o conocimiento. Con esto se puede concluir que, si bien los dos países tienen su jerarquía muy marcada, la cultura china es más rígida en ese sentido.

Hofstede, en su dimensión de individualismo vs. colectivismo, califica a Ecuador con 8 puntos y a China con 20 puntos, estableciendo que, desde la parte teórica, ambos países

son considerados colectivistas. Los entrevistados estuvieron de acuerdo, ya que establecieron que ambas culturas consideran que la toma de decisiones se toma en conjunto y que los méritos que se obtienen son para todos los involucrados; a pesar de que al final, en la mayoría de los casos, hay un representante de la decisión, se llega a ese punto con el trabajo conjunto.

Para finalizar con las dimensiones de Hofstede, la aversión a la incertidumbre la califica a Ecuador con 86 puntos, indicando alta aversión a la incertidumbre, y a China con 30 puntos, indicando baja aversión a la incertidumbre. Al relacionarlo con las respuestas de los entrevistados, expusieron que en la práctica la cultura china es muy rigurosa y estructurada, lo que puede sonar contradictorio; sin embargo, la cultura china ha sido una de las más adaptables al mercado, como a nivel social, y una mayor tolerancia cultural. También dieron a conocer los entrevistados es que los chinos se han adaptado a la cultura ecuatoriana, han encontrado la forma de lograr comunicarse y, en la mayoría de los casos, utilizan el inglés como idioma intermediario para las negociaciones. En cambio, Ecuador prefiere una mayor estabilidad y el adaptarse a otras culturas en el ámbito internacional resulta un poco complicado, ya que, al ser un país más pequeño, sus ideas son un poco más cerradas en comparación con China; eso no quiere decir que la cultura ecuatoriana no se logre adaptar a los demás. La revisión de este apartado ayuda a entender un poco más cómo lo teórico puede tener ciertas contradicciones en la práctica, ya que en este caso las dos culturas terminan adaptándose la una a la otra para poder llegar a establecer negociaciones.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como conclusión, las dinámicas interculturales entre Ecuador y China en la comunicación y la cooperación dentro de equipos multinacionales son evidentes, ya que cada cultura presenta diferencias al momento de relacionarse; sin embargo, a pesar de estas diferencias, se llega a un entendimiento para la toma de decisiones al momento de negociar. Los resultados evidencian que el factor cultural juega un rol fundamental al momento de negociar.

Al realizar las respectivas comparaciones, se puede comprender lo que establecen los autores base en cuanto a sus teorías ya mencionadas y revisadas, las cuales demuestran cómo la cultura china tiende a priorizar el orden, el respeto, la jerarquía, la claridad, la comunicación directa en relación a la manera de hablar y especificar lo que quieren en la negociación. Otro aspecto relevante tiene que ver con la importancia de establecer lazos de confianza para que los negocios sean de manera duradera, como también el manejo del tiempo en cuanto a la puntualidad y la neutralidad en las expresiones faciales, factores que se encuentran estrechamente relacionados con el respeto, haciendo que la cultura sea un poco más rígida en ciertos ámbitos. En cuanto a la cultura ecuatoriana, se considera que es más cercana; hay una jerarquía marcada, la comunicación tiende a ser un poco más indirecta y con rodeos para llegar a especificar lo que se busca en la negociación, la confianza y puntualidad son necesarias para las negociaciones, y las expresiones faciales muy demostrativas; se considera a la cultura ecuatoriana como una flexible y cálida. Así mismo, hay que tomar en cuenta que factores como la puntualidad y expresiones no verbales no son tan exigentes como en la cultura china, lo que significa que no necesariamente una falta de respeto.

Se puede de igual manera establecer que lo teórico y lo práctico van de la mano; también se presenta que el conocimiento cultural es clave para entender cómo se manejan los demás países, no solo en las negociaciones, sino en el día a día, ya que eso permite comprender su comportamiento con los diferentes miembros de cada sociedad. En este caso, el conocimiento del *guanxi* en la cultura china ayuda a comprender el porqué de querer establecer relaciones a largo plazo, ya que se basa en crear una conexión más allá del beneficio propio; se quieren realizar las negociaciones de manera rápida, pero también efectiva, y para ello es esencial la confianza.

Si bien en la cultura china son directos, hace referencia a cómo dan a entender lo que buscan en la negociación; no hay mucho adorno para presentar unas ideas. Sin embargo, se puede tardar, que ellos buscan una conexión previa para que estos lazos de negociación sean de manera duradera. En cambio, la cultura ecuatoriana se considera indirecta porque hay rodeos y decoraciones para presentar la idea de negociación, si bien se busca tener una confianza para realizar negociaciones, esta no es tan fuerte como la china. Se busca un buen lazo, pero no con una exigencia de que sea de manera permitida. La negociación de forma rápida es clave para la cultura ecuatoriana, por lo que no se centran en crear lazos más allá de las negociaciones.

Con los resultados obtenidos de las entrevistas, se puede evidenciar la diferencia en la relación entre géneros; la cercanía de hombres con mujeres es mínima en la cultura china, en cambio, en la cultura ecuatoriana, la cercanía es muy común. De igual manera, en la cultura china, en las negociaciones se tiene la perspectiva de que los cargos más importantes vienen por parte del género masculino, y en la cultura ecuatoriana no se presencia de manera tan cuestionada esta diferencia de género. Sin embargo, hay que recalcar que la cultura china se ha ido adaptando al manejo de puestos jerárquicos de cada cultura, lo que nos lleva a la importancia de la adaptabilidad, la cual permite adecuar los diferentes comportamientos para mejorar la comunicación entre los equipos multinacionales, que no solo incluye el lenguaje, sino también la comprensión y respeto a los rituales propios de cada cultura, en especial de la china, ya que es una cultura muy rica en rituales para cada ocasión, y el conocimiento de ello puede representar respeto y crear un vínculo de confianza, lo cual es importante para ellos.

De esta manera se puede concluir que las dinámicas interculturales influyen de manera directa al momento de realizar negociaciones dentro de los equipos multinacionales, ya que no solo se encuentran barreras en el idioma, sino también en la interpretación de los comportamientos en el lenguaje no verbal y en cómo esta adaptabilidad ha llevado a los equipos multinacionales a adaptar formas de trabajo de cada cultura con el fin de cerrar negociaciones; por ello, la gestión empresarial efectiva no solo se basa en conocimientos técnicos, sino en un entendimiento cultural más profundo. En el caso de la cultura china, se adaptan a ser más flexibles y un poco más cercanos; en cambio, en la cultura ecuatoriana, se vuelven más formales, puntuales y rígidos en ciertos aspectos, de esta manera logrando encajar cada cultura con la otra para una misma finalidad.

En el siguiente apartado se presentarán recomendaciones con base en los resultados obtenidos del análisis, para facilitar la comunicación y relación cultural entre las empresas multinacionales.

1. Implementar programas de capacitación para el entendimiento cultural entre los equipos multinacionales a través de talleres teóricos y prácticos, con el objetivo de que sepan evidenciar las diferencias culturales y adquieran conocimientos de lo que es correcto y no para cada cultura con la que se va a entablar una relación de negocios.

2. En la relación de Ecuador y China, se sugiere introducir a los ecuatorianos el término *guanxi*, demostrando su importancia y cómo aplicarlo para lograr establecer buenas relaciones con los equipos multinacionales de China.

3. Dar a conocer a los equipos multinacionales la importancia de la adaptación cultural para facilitar la comunicación, para establecer estrategias, con el fin de evitar malentendidos por comportamientos o expresiones desconocidas.

4. Incluir a los organismos gubernamentales clave, como es el Ministerio de Cultura y Patrimonio, para promover y participar en la interculturalidad en el ámbito internacional. En cuanto a nivel nacional, se puede recurrir como punto de partida al Ministerio de Educación y al Consejo de Educación Superior ya que se tiene que inculcar el conocimiento cultural desde las bases de la enseñanza. Para un nivel profesional se requiere el apoyo de la Secretaría Nacional de Derechos Humanos, ya que ayuda a fomentar el respeto a la identidad cultural, previene la discriminación y violación de la misma, de esta manera logrando fortalecer la inclusión en todos los sentidos. Estos organismos, juntos al aplicar políticas de integración intercultural, fomentan una mayor cooperación entre países y facilitan las negociaciones y el entendimiento entre los equipos multinacionales.

El objetivo de estas recomendaciones es que se comience a tener un conocimiento más amplio de todas las culturas que nos rodean, en especial al momento de realizar negociaciones y al mismo tiempo saber utilizar estas diferencias para utilizarlas como estrategias y no una barrera; así, de esta manera, lograr fortalecer las relaciones.

REFERENCIAS

- Abramson, N., & Moran, R. (2018). *Managing cultural differences [Gestión de las diferencias culturales] (10th ed.)*. Routledge.
- Abril, X., & Toaquiza, T. (2024). Culture and international business: case study Ecuador vs. China, period 2017-2021 [Cultura y negocios internacionales: estudio de caso Ecuador vs. China, período 2017-2021]. *Comentario Internacional: Revista Del Centro Andino de Estudios Internacionales*, (23), 149–172. <https://doi.org/10.32719/26312549.2023.23.7>
- Afzal, F., Yunfei, S., Sajid, M., & Afzal, F. (2019). Market sustainability: A globalization and consumer culture perspective in the Chinese retail market [Sostenibilidad del mercado: una perspectiva de la globalización y la cultura del consumidor en el mercado minorista chino]. *Sustainability (Switzerland)*, 11(3). <https://doi.org/10.3390/su11030575>
- Aguilar, L. (2004). *La hermenéutica filosófica de Gadamer Revista Electrónica Sinéctica*, (24), 61–64.
- Aguilar Rodríguez, I., Ortega Pereira, J., Borja Borja, F., Vera Zamora, M., & Montalván Burbano, R. (2018). Dimensiones culturales de Hofstede en la sociedad ecuatoriana. *Amauta*, 16(31), 71–86. <https://doi.org/10.15648/am.31.2018.5>
- Agyere, A. Y., & Nuhu Ahmed, J. (2025). Cross-cultural negotiation styles in Shandong province, China: the role of cultural and emotional intelligence [Estilos de negociación intercultural en la provincia de Shandong, China: El papel de la inteligencia cultural y emocional]. *Future Business Journal*, 11(1). <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00605-8>
- Arellano Velázquez, S. L. (2021). La cultura y el patrimonio como factor clave en la consecución de la Agenda 2030. *Monograma Revista Iberoamericana de Cultura y Pensamiento*, (10), 179–195. <https://doi.org/10.36008/monograma.2022.10.0435>
- Avance. (2024). *China cada vez más presente en el Ecuador*. <https://www.revistavance.com/ediciones-anteriores/ano-2011/marzo-de-2011/1583-china-cada-vez-mas-presente-en-el-ecuador.html>
- Baquero Zuñiga, E. D., Rocha Amores, E. N., & Guevara Quilca, K. A. (2025). Adaptación a las nuevas tendencias de consumo, marketing digital y cambios en el comportamiento del consumidor en la parroquia de Pomasqui en la ciudad de Quito. *Revista Política y Ciencias Administrativas*, 4(1), 51–71. <https://doi.org/10.62465/rpca.v4n1.2025.104>
- Bracken, G. (2019). Treaty Ports in China: Their Genesis, Development, and Influence [Puertos de tratado en China: Su origen, desarrollo e influencia]. *Journal of Urban History*, 45(1), 168–176. <https://doi.org/10.1177/0096144218816548>
- Brandt, W. C. (2024). *A review of the literature on intercultural understanding competencies of the future [Una revisión de la literatura sobre las competencias de comprensión intercultural del futuro]*. www.nciea.org

- Cancillería del Ecuador. (2021, May 21). *Ecuador and China Strengthen Cultural Cooperation [Ecuador and China strengthen cultural cooperation]*. Noticia .
<https://www.cancilleria.gob.ec/china/2021/05/21/ecuador-y-china-fortalecen-cooperacion-en-el-ambito-cultural/>
- Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2013). *Negocios internacionales Ambientes y operaciones Decimocuarta edición Revisión técnica (14.ª ed.)*. Pearson.
- Denzin, N. K. (1994). *Manual de investigación cualitativa I Introducción Ingresando al campo de la investigación cualitativa* (Y. S. Lincoln, Tran.). Sage.
- Embajada del Ecuador en China. (n.d.). *Relación Bilateral*. Retrieved February 18, 2026, from
<https://www.cancilleria.gob.ec/china/relacion-bilateral/>
- Friedman, T. L. (2005). *The world is flat: A brief history of the twenty-first century [El mundo es plano: Una breve historia del siglo XXI]*.
- Geertz, C. (1973). *The impact of the concept of culture on the concept of man [El impacto del concepto de cultura en el concepto de hombre]*.
- Gómez, D., & Velasco, N. (2024). Diversidad en la comunicación organizacional. *Chakiñan, Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, (24), 237–254. <https://doi.org/10.37135/chk.002.24.12>
- Hall, E. (1976). *Beyond Culture [Más allá de la cultura]*.
- Hall, E. I., & Reed Hall, M. (1990). *Understanding cultural differences [Comprender las diferencias culturales]*.
- Hills, M. D. (2002). Kluckhohn and Strodtbeck's Values Orientation Theory [Teoría de la orientación de valores de Kluckhohn y Strodtbeck]. *Online Readings in Psychology and Culture*, 4(4).
<https://doi.org/10.9707/2307-0919.1040>
- Ho, C., & Koh, C. (2012). Cultivating affective relationships [Cultivando relaciones afectivas]. In *HR Due Diligence* (pp. 11–27). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-1-84334-657-9.50002-3>
- Hofstede. (2025). *Country Comparison Tool [Herramienta de comparación de países]*.
- Hofstede, Geert., Hofstede, G. Jan., & Minkov, Michael. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival [Culturas y organizaciones: El software de la mente: La cooperación intercultural y su importancia para la supervivencia]*. McGraw-Hill.
- Hosagrahar, J. (2023, June 13). *La cultura, elemento central de los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Artículo .
- International Business Center. (2007). *International Business Center [Centro de negocios internacionales]*. https://internationalbusinesscenter.org/geert-hofstede/hofstede_china.shtml
- International Business Center. (2019). *Etiqueta, cultura y modales en los negocios en China*.
<https://www.cyborlink.com/besite/china.htm>
- Kiss, T. (2025, March 12). *Globalización cultural*. <https://concepto.de/globalizacion-cultural/>

- Leeds Hurwitz, W. (2014). Center for Intercultural Dialogue: Intercultural Communication [Centro para el diálogo intercultural: Comunicación intercultural]. In *Key Concepts in Intercultural Dialogue* (Number 5). <http://centerforinterculturaldialogue.org>
- Luo, Y. (1997). Guanxi: Principles, Philosophies, and Implications [Guanxi: Principios, filosofías e implicaciones]. *Human Systems Management*, 16(1), 43–51. <https://doi.org/10.3233/hsm-1997-16106>
- PENG, R. J. (2022). *Gendered Space and Labour Control [Espacio de género y control laboral]*.
- PRO ECUADOR. (2024, September 18). *Tendencias de comida en China*. <https://www.proecuador.gob.ec/tendencias-de-comida-en-china/>
- Rivermate. (2025, April 25). *Consideraciones culturales en Ecuador*. <https://rivermate.com/es/guias/ecuador/consideraciones-culturales>
- Sautu, R., Boniolo, P., Dalle, P., & Elbert, R. (2005). *Ruth Sautu, manual de metodología*. 93.
- Schwartz, S. H. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values [Una visión general de la teoría de valores básicos de Schwartz]. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1116>
- Sheposh. (2025). *Culturas de alto contexto y de bajo contexto*. Artículo.
- Simon & Simon. (2025, January 9). *How Cultural Differences Affect International Business [Cómo las diferencias culturales afectan los negocios internacionales]*. <https://www.simonandsimon.co.uk/uncategorized/how-cultural-differences-affect-international-business>
- Stenou, & Katérina. (2002). *UNESCO Universal Declaration on Cultural Diversity: A vision, a conceptual platform, a pool of ideas for implementation, a new paradigm; Cultural diversity series; Vol. 1; 2002 [Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural de la UNESCO: Una visión, una plataforma conceptual, un conjunto de ideas para la implementación, un nuevo paradigma; Serie sobre diversidad cultural; Vol. 1; 2002]*.
- Su, C. (2023). A review of empirical studies on intercultural communication in China [Una revisión de estudios empíricos sobre la comunicación intercultural en China]. *Open Journal of Social Sciences*, 11(05), 209–220. <https://doi.org/10.4236/jss.2023.115015>
- Tamayo, C. (2020). *La cultura organizacional y su gestión desde un enfoque estratégico una revisión bibliográfica, análisis y valoraciones*.
- Tang, H. (2024). *Globalization 4.0: Shaping the Future of International Trade [Globalización 4.0: Configurando el futuro del comercio internacional]*. <https://doi.org/10.37421/2375-4389.2024.12.474>
- Ting-Toomey, S., & Oetzel, J. (2012). Managing Intercultural Conflict Effectively [Gestión eficaz del conflicto intercultural]. In *Managing Intercultural Conflict Effectively*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452229485>

- Trimiño, N. (2021, May 12). *Modelo de Trompenaars y Hampden Turner*. <https://prezi.com/p/f5oatk2hppxp/modelo-de-trompenaars-y-hampden-turner/>
- Trompenaars, Alfons., & Hampden-Turner, Charles. (1997). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business [Surcando las olas de la cultura: Comprendiendo la diversidad cultural en los negocios]*. Nicholas Brealey Publishing.
- Trujillo Rivadeneira, A., Reyes Herrera, M., & Trujillo Montalvo, P. (2025). La movilización de una diáspora reflexiva: análisis de las primeras migraciones chinas en Ecuador desde una perspectiva sociológica y sociohistórica. *Revista Internacional de Estudios Asiáticos*, 4(1), 114–139. <https://doi.org/10.15517/riea.v4i1.63207>
- UNESCO. (2023, April 20). *Platform on Intercultural Dialogue [Plataforma sobre diálogo intercultural]*. [https://www.unesco.org/interculturaldialogue/en/what-intercultural-dialogue#:~:text=El%20Di%C3%A1logo%20Intercultural%20\(DCI\)%20ofrece,2021.](https://www.unesco.org/interculturaldialogue/en/what-intercultural-dialogue#:~:text=El%20Di%C3%A1logo%20Intercultural%20(DCI)%20ofrece,2021.)
- Van Vliet, V. (2023, December 9). *Geert Hofstede biography [Biografía de Geert Hofstede]*.
- Walsh, C. (2024). *Interculturalidad crítica y educación intercultural*.
- Xinhua. (2025, January 15). *SPECIAL REPORT: Ecuador and China Celebrate 45 Years of Diplomatic Relations*. <https://doi.org/file:///C:/Users/HP/Downloads/Essay-Peng-2-2022.pdf>
- Zanella, C. K., Junior, E. J. N., & Silva, L. R. da. (2024). Cultural diplomacy and soft power: Critical analysis and methodological application [Diplomacia cultural y poder blando: Análisis crítico y aplicación metodológica]. *Revista Brasileira de Política Internacional*, 67(1). <https://doi.org/10.1590/0034-7329202400112>

ANEXOS

En este apartado se incluye las preguntas realizadas a cada sección de entrevistados según su área de experticia, la cual ayuda para realizar el análisis de las diferencias culturales entre Ecuador y China que se pueden llegar a presentar en los equipos multinacionales al momento de realizar las negociaciones. De igual manera se adjunta un ejemplo del informe consentido que se brindó a cada uno de los entrevistados con información claro sobre la manera en la que se usarían sus respuestas, los cuales son específicamente con fines académicos.

Anexo A

Ejes Temáticos y Bloques para la Entrevista Semiestructurada según cada Entrevistado

Hoja Informativa: entrevista	
<p>COMUNICACIÓN INTERCULTURAL EN EMPRESAS MULTINACIONALES: ESTUDIO COMPARADO ENTRE EQUIPOS DE ECUADOR Y CHINA HOJA DE INFORMACIÓN PARA LOS PARTICIPANTES</p> <p>El presente estudio tiene como finalidad analizar las diferencias y similitudes culturales que se pueden llegar a manifestar entre equipos multinacionales de Ecuador y China en el proceso de negociación, para lo cual se considerará aspectos como la comunicación, valores culturales y estrategias de negociación. Este análisis permitirá comprender de manera más profunda cómo influyen los factores culturales al momento de realizar negociaciones, contribuyendo un mayor entendimiento de las relaciones interculturales en contextos internacionales.</p> <p>Parte del estudio se complementa con la realización de entrevistas como técnica de recolección de información, a través de las cuales se busca identificar los vacíos e importancia del conocimiento cultural en los procesos de negociaciones, en este caso entre Ecuador y China. Las preguntas que se realizarán a los participantes son de manera abierta y semiestructuradas para poder obtener una visión mucho más profunda sobre el tema.</p> <p>La recopilación de la investigación documental será luego revisada para concluir con la redacción y edición de la tesis “COMUNICACIÓN INTERCULTURAL EN EMPRESAS MULTINACIONALES: ESTUDIO COMPARADO ENTRE EQUIPOS DE ECUADOR Y CHINA”</p> <p>A través de este documento, extendemos a usted la invitación a participar en una entrevista que se llevará a cabo el día de manera presencial/ virtual a las horas respectivamente.</p> <p>Se garantiza que la información por este medio obtenida será recopilada de manera confidencial. Los datos serán analizados de manera cuidadosa y serán publicados con autorización del entrevistado, quien podrá revisar los datos previos a la publicación de la tesis, para expresar su conformidad con el material a ser publicado. Las personas que participan en la investigación tendrán la oportunidad de conocer los borradores de los productos de la investigación que contengan cualquier conclusión extraída de los datos que han proporcionado. Al conocer estos borradores, tendrán la oportunidad de solicitar modificaciones de sus intervenciones.</p> <p>En caso de no estar de acuerdo con partes o la totalidad de la entrevista o los datos a publicarse, el entrevistado podrá abstenerse de participar y la parte correspondiente a los datos recogidos y la información serán retirados de la publicación. De igual manera, el entrevistado podrá abstenerse de contestar cualquier pregunta o solicitar el retiro de información en cualquier momento mientras dure esta investigación. Una copia de los datos recogidos y hallazgos, en caso de haberlos, estarán disponibles para revisión del entrevistado bajo su pedido expreso, y luego los resultados finales serán disponibles con la publicación de la investigación.</p> <p>Se prevé que la duración de la entrevista sea de aproximadamente 20 minutos.</p> <p>En cuanto a los dispositivos que se utilizarán para la realización de la entrevista, se utilizará el dispositivo de grabación de Zoom y un dispositivo de registro adicional a través de teléfono celular a fin de garantizar la transcripción fidedigna de los datos. Además, se tomará nota de aspectos fundamentales de la entrevista. El entrevistado podrá pedir que se apaguen los dispositivos de grabación en cualquier momento durante la entrevista, si así lo creyera conveniente.</p> <p>Los datos recopilados serán analizados posteriormente mediante su transcripción. Los datos recopilados serán examinados y se procederá a seleccionar la información pertinente para incluirla en la investigación a publicarse.</p>	
<p>Lesly Tatiana Cazorla Chica Investigador E mail: lesly.cazorla@es.uazuay.edu.ec Cel: 0992994698 Dirección: Av. De las Américas s/n Cuenca</p>	<p>Lcda. Mónica Martínez Sojos, Mgt Directora Email: mmartinez@uazuay.edu.ec Teléfono: 0998470787 Dirección: Guangarcucho s/n Cuenca</p>

Hoja de Consentimiento Informado

Nosotros, Lesly Cazorla y Mg. Mónica Martínez Sojos, queremos asegurarnos de que las personas entrevistadas como parte del trabajo de titulación **“Comunicación Intercultural en Empresas Multinacionales: Estudio Comparado Entre Equipos de Ecuador y China”** están completamente informadas acerca de implicaciones de participar. Por favor, marque las casillas a continuación si cree que tiene toda la información relevante. Si no, háganoslo saber.

- He leído y comprendido la hoja de información del proyecto.
- Se me ha dado la oportunidad de hacer preguntas sobre el proyecto.
- Estoy de acuerdo en participar en una entrevista.
- Entiendo que la entrevista tomará aproximadamente 45 minutos, pero podría extenderse o acortarse dependiendo de mi disponibilidad.
- Estoy participando voluntariamente.
- Entiendo que puedo negarme a responder cualquier pregunta, por cualquier motivo.
- Entiendo que puedo retirarme de la entrevista en cualquier momento, por cualquier motivo.
- Acepto que se grabe el audio de mi entrevista.
- Acepto que el investigador tome notas durante la entrevista.
- Entiendo que mis palabras pueden ser citadas en documentos académicos, informes de investigación y otros resultados de investigación.
- Entiendo que la información proporcionada será utilizada exclusivamente para fines académicos.

Nombre del participante	Firma

Anexo B

Ejes Temáticos y Bloques para la Entrevista Semiestructurada según cada Entrevistado

Eje Temático	Propósito del Eje	Ejemplo de Preguntas
Concepción de cultura	Lograr entender cómo los participantes entienden la cultura.	¿Cómo influye la cultura? ¿Qué es la cultura para usted?
Diferencias culturales	Identificar las diferentes percepciones entre la cultura ecuatoriana y china.	¿Qué diferencias culturales ha observado?
Interacción intercultural	Conocer experiencias.	¿Ha tenido experiencias de malentendidos culturales?
Ámbito comercial	Examinar diferencias culturales en negocios.	¿Cree que la cultura influye en las negociaciones?
Adaptación intercultural	Identificar cómo cada cultura se adapta para convivir o negociar.	¿Ha adaptado algo de la cultura china en su día a día? ¿Ha adaptado algo de la cultura ecuatoriana en su día a día? ¿En las negociaciones ha habido procesos de adaptación?

ANTROPÓLOGO

1. Para usted, ¿qué significa la cultura?
2. Desde su experiencia, ¿cómo cree que la cultura influye en la manera en que las personas se comunican?
3. ¿Cómo describiría la forma en que nos comunicamos los ecuatorianos?
4. ¿Qué diferencias puede decir que hay en la forma de comunicarse en Ecuador y en China?
5. ¿Ha vivido o presenciado algún malentendido o choque cultural en el trabajo? ¿Qué ocurrió?
6. Cuando personas de distintas culturas trabajan juntas, ¿cómo cree que se adaptan entre sí?
7. ¿Cree que al momento de tener intercambios comerciales también pueden convertirse en espacios de intercambio cultural? ¿Por qué?

8. EXPERT@S EN COMERCIO

1. ¿Usted cree que la cultura influye al momento de realizar negocios con otros países, si es así, de qué manera?
2. ¿Qué diferencias ha notado entre la forma de negociar de ecuatorianos y chinos?
3. ¿Qué cosas en la comunicación suelen causar más malentendidos entre los empresarios de Ecuador y China?
4. Cuando empezó a trabajar con personas chinas, ¿tuvo que cambiar algo en su forma de comunicarse o negociar?
5. ¿Siente que al hacer negocios también se intercambian formas de pensar o costumbres entre culturas?
6. ¿Recuerda alguna experiencia que le haya hecho notar una diferencia cultural importante?

9. PASANTE

1. ¿Cómo te sentiste cuando empezaste a trabajar con ellos? ¿Algo te sorprendió al inicio?
2. ¿Has notado diferencias en la forma de trabajar entre el equipo chino y el nacional? ¿Cuáles te han llamado más la atención?
3. ¿Consideras que la experiencia de trabajar con empresarios chinos ha cambiado tu percepción sobre su cultura? ¿Por qué?
4. ¿Hay alguna anécdota que recuerdes?

PERSONAS DE CULTURA CHINA

1. ¿Qué diferencias ha notado entre la forma de comunicarse en China y en Ecuador?
2. ¿Qué aspectos de la cultura ecuatoriana le resultaron más difíciles de comprender al trabajar con personas ecuatorianas?
3. Cuando hay malentendidos, ¿a qué cree que suelen deberse: al idioma, ¿a la cultura?
4. Desde su experiencia, ¿qué cree que podría mejorar la comunicación entre personas ecuatorianas y chinas?
5. ¿Ha cambiado su forma de comunicarse o trabajar desde que vive en Ecuador? ¿De qué manera?
6. ¿Hay alguna anécdota que recuerdes que te haya hecho pensar en estas diferencias?

Anexo C

Transcripciones de las Entrevistas Realizadas

INGENIERO Y DOCENTE EN COMERCIO EXTERIOR

1. ANTONIO TORRES DÁVILA

¿Cree usted que la cultura influye cuando se hacen negociaciones con otros países, si es así de qué manera?

La cultura influye totalmente cuando se hacen negociaciones, porque la cultura es una forma de ver las cosas, la forma de entender las cosas, puede que yo esté explicando las cosas de una manera y desde mi punto de vista cultural, claro, se comprende de esa forma, pero no todas las culturas comprenden de la misma manera. Por ejemplo, el hecho de decir ya lo voy a ver, significa que, en Latinoamérica, por ejemplo, es un tema de ya lo voy a revisar en un momento, ya lo reviso después de un momento, pero lo tomo en cuenta. Ya lo voy a ver esa frase en otras culturas, inclusive se queda en el olvido, o sea, ya lo voy a ver, es un tema mucho más amplio, mucho más opcional.

Entonces, claro, las expresiones, la comprensión, la forma de comportarse, la forma de sentarse de la expresión del rostro, todo eso influye en una negociación y son diferente alrededor del mundo.

¿Qué diferencias ha notado en la manera de negociar entre los ecuatorianos y los chinos?

A ver cómo habíamos conversado en un momento. Yo creo que hay mucha diferencia en el tema idiomático. O sea, el énfasis, por ejemplo, de los chinos, cuando se conversa con los chinos, primero, una traducción directa español chino es muy difícil de entablar en la videoconferencia en una llamada, hay que hay la necesidad de contratar un traductor, cuando no hay disponibilidad de un traductor, hay que hacer una triangulación de español a inglés, de inglés a chino, porque no todos saben españoles. Lo que sí manejan más los chinos es el idioma inglés. Entonces, transmitir una misma idea entre tres idiomas es bastante difícil. sumamente difícil. Entonces, por ejemplo, cuando uno explica ciertas cosas sin el latino pregunta, comenta, analiza, los chinos no preguntan mucho, ellos le dicen sí a todo. El problema es que hayan comprendido lo que uno quiere expresar. Los chinos le dicen sí a todo, pero luego cuando le envían los productos o le envían las muestras, no son las cosas que uno ha pedido. Entonces uno no sabe si le están comprendiendo o no le están comprendiendo. Entonces esa es una dificultad.

¿Y cuáles serían los malentendidos más frecuentes?

Ese, el no tener claro, o sea, le dicen sí, sí, sí, sí, o sea, estamos claros en contra del producto. Pero en cuanto, por ejemplo, en temas de calzado, en el tema calzado, el tema de tallas, modelos, colores influye bastante. Entonces, por ejemplo, las diferencias. Ellos tienen diferencias en cuanto a tallas. No, son muy buenos en las tallas del calzado. Uno habla, por ejemplo, de talla 40 y ellos están interpretando otra cosa totalmente distinta. En cuanto a colores, uno tiene ciertos colores, hay ciertos colores que son universales, por ejemplo, el azul marino, aquí y en la China, el azul marino es igual. Pero hay ciertos colores que no comprenden muy bien, hay, por ejemplo, el color Ratón viejo se llama el color que no se entiende muy bien, es un plomo, es un color plomo. Y ellos no entienden muy bien el tema de. El ratón viejo. Sí, para ellos es ratón. Entonces, hay diferencias en cuanto a nombres de colores y demás.

¿Y usted al trabajar con personas chinas tuvo que cambiar algo en la forma de comunicarse o negociar?

Sí, preguntar más, o sea, no dar, por supuesto que a uno le comprende. Sí, aún uno tiene que pedir retroalimentación. Entonces cuando uno dice, sí me expliqué bien, por favor, podría indicarme, podría explicarme usted a mí las cosas dentro de uno pueden comprobar ciertas cuestiones. Y a explicarte de una forma más clara, o sea, en temas de comercio exterior, eh hay que explicar claramente, por ejemplo, el tema embarque. No embarque hasta que no dé la autorización y la autorización tiene que ser clara, ¿sí? Porque lo que más quieren los vendedores y por ejemplo los chinitos, lo que más quieren es embarcar. Para ellos, el negocio se concreta en el embarque. Y si usted no les frena a tiempo, ellos le embarcan enseguida. y ahí es cuando no hacemos problemas. Claro. **¿Siente que, al realizar estos negocios, su forma de pensar ha cambiado?**

Sí, claro, o sea, el tema iniciativo, unos empiezan con una idea, sí de que van a hacer exactamente el producto que uno quiere, pero cuando se conversa en negocios, el producto va cambiando, se va transformando según las posibilidades de la otra persona y a veces los productos terminan cambiando enormemente. en diseños, en colores, en cantidades, etc.

¿Y en negociar con los chinos, tal vez adaptó algo de la cultura de ellos, cómo a su vida cotidiana?

Sí, el tema de fechas, por ejemplo, hacer negociación durante el Año Nuevo es imposible porque ninguno está en el trabajo, entonces son 15 días de para. Sí, el tema, por ejemplo, de luz horario. Sí, en el uso horario normal, uno, por ejemplo, aquí en América, no hay mucha diferencia. si uno está hablando con Estados Unidos, hay diferencia de una, dos horas, no es cierto? No hay ningún problema. Pero, por ejemplo, con China. Uno tiene, si quiere hablar, sí, tiene que hablar en la noche. porque para ellos de la mañana. Sí, yo a veces la atienden, sí la atienden cuando están en el tren o están en el metro o alguna cosa de esas. Entonces, tipo 6 de la tarde, 7 tarde aquí para ellos son las primeras horas de la mañana. Sí, sí suelen atender. Pero si no, por ejemplo, cuando uno envía un mail, sí, a veces se tarda mediodía o a veces hasta un día. A veces hay ese tiempo de demora, de espera y a veces se vuelve un poquito más lento el negocio.

¿Algún recuerdo que tenga desde su experiencia sobre el tema?

Sí, bueno, el tema El tema de que a todos le dicen sí. O sea, y usted le dice sobre los colores, sobre las tallas y el sí, sí, concretan el negocio rapidísimo. Ellos nunca le dicen que no, pero una vez que le concretan el negocio, otra cosa es que le cumplan el negocio. Claro. Sí, entonces a veces mandan tallas diferentes, colores diferentes, sí modelos diferentes. O sea, hay uno se queda con la incertidumbre, me expliqué bien, me expliqué lo suficiente. Sí, el tema, por ejemplo, de certificaciones, cada vez más en China va mejorando, va cambiando, porque el tema cultura de negocios no es un tema estático, es un tema dinámico. Cuando recién hacíamos negocios con China en el tema calzado, no había certificación de exportador. Este rato ya existe la certificación de exportador, es el código. Si no tiene código no sé a quién le estoy comprando. Entonces, siempre hay que pedirle el código de exportador, que eso quiere decir que es un exportador reconocido. En cambio, en ese tiempo no había códigos, no había mucha seriedad en el tema del negocio, era bastante difícil. La comunicación. Ahora las cosas fluyen mucho mejor. La cultura china se ha abierto mucho a otros países, a otras culturas, se han internacionalizado bastante, y se han vuelto mucho más dinámicos en el tema negocio. Antes uno tenía que adaptarse mucho más a ellos. Ahora ellos se han adaptado bastante a nosotros.

Y bueno, el tema de la comunicación, el tema de la comunicación. Hay un problema, por ejemplo, una anécdota cuando fuimos a visitar una fábrica en China. Yo he visitado China dos veces, solo dos veces. Una vez nos fuimos en la feria de Cantón y uno siempre les recomiendan, traten de conocer la fábrica, a ver si es un tema real no es real. Fuimos a conocer la fábrica y esa fábrica era hijole, un tema de una suciedad terrible, desperdicios en el piso. La persona que nos atendió no era nada cordial, las mesas de trabajo eran en tándem, es decir, uno trabajaba arriba, otro trabajaba abajo. Entonces, eso no inspira seguridad para los negocios. Fue terrible. No hicimos negocios con esa persona. Hicimos negocios con otra empresa que bueno, tampoco nos fue bien inicialmente, pero, o sea, el tratar de conocer la realidad es muy diferente a hacer mails o hacer conversación por teléfono o las ferias. En la feria todo aparece maquillado, todo parece bien bonito, todo parece perfecto, pero otra cosa es ir a conocer la fábrica.

¿Usted cree que se da la relevancia necesaria al tema de cultura?

Sí, sí, yo creo que sí, porque, o sea, aún no estamos negociando entre máquinas. Digo, aún el tema de la inteligencia artificial, y demás, en algún momento se negociará con máquinas. ¿s. Pero aún estamos en negociación entre personas, ¿sí? Y las personas son producto de la cultura en la que se encuentran. Son producto de la educación que han tenido. Entonces, el comprender el empatizar con otra cultura a uno le abre muchas posibilidades en el tema de negocios. No se trata de un tema impositivo, sino de un tema más bien de empatía, de puntos en común.

PASANTE

2. DANIELA GALVIZ

¿Cómo te sentiste cuando empezaste a trabajar con personas chinas, qué fue lo que más te sorprendió?

Al inicio, o sea, trabajar con ellos me di cuenta de la formalidad es muy importante. Todo es muy serio, todo tiene que estar bajo correo, cada cosa que se habla en la reunión, siempre hace un acta después de todo lo hablado y acordado y todas las reuniones son muy formales, o sea, todo es muy bajo la formalidad que ellos manejan todo el tiempo, sobre todo que son muy serios. O sea, ellos no utilizan tanto la expresión facial como los otros, que muchas veces no hablas, sino que se te nota en la cara como lo que estás sintiendo, qué quieres expresar algo o qué quieres decir algo, ellos están serios. Neutral, cara neutral, absoluta. Tú no sabes qué les está pasando por la cabeza y eso me llamó mucho la atención porque siempre están tan serios que a la hora de negociar tú no sabes si están de acuerdo, si no están de acuerdo basados muchas veces, pues en su expresión porque eso ayuda mucho a uno a saber si está empujando de más. Entonces con eso es complicado.

¿Has notado alguna diferencia al trabajar con ellos?

Las diferencias que he notado como tal son las expresiones faciales como menciones, es muy difícil entender si lo que uno está diciendo es correcto o no, en cambio cuando hablamos con personas de nuestra misma cultura es mucho más fácil saber si están de acuerdo o si algo no les parece que es correcto y nos da la opción de mejorar lo que estamos diciendo.

¿Consideras que trabajar con empresarios chinos ha ampliado como que tu percepción de la cultura o te ha llevado más allá?

Sí, yo creo que sí, yo creo que más que solo con los empresarios chinos, que ellos también, pues al hacer una cultura opuesta hasta cierto punto, es muy como interesante la forma de manejarse con ellos porque tú tienes que tratar como de ellos tienen en este sentido muy grande del respeto y la confianza. Entonces la confianza para ellos siempre tiene que ser mutua y se tiene que ir construyendo, entonces en el momento en el que tú estás construyendo la confianza con ellos y llegas a cometer un error así así, es decir, una palabra maldicha. Y se acaba. Se acabó todo. Es bien complicado por eso, pero siento que más que solo con los empresarios chinos, porque también han ido coreanos, han ido, sobre todo asiáticos en su generalidad por el manejo de la oficina en Asia. Es un poco complicado como poder llegar a entenderlos a todos, porque todos tienen un sentido de respeto diferente. Por ejemplo, los coreanos ya me pasaron una vez, que les hicimos un tour y me hicieron una reverencia y yo no sabía qué hacer, porque yo no estoy acostumbrada a eso. Y yo como ah lo pensé unos segundos y yo también lo regresé. Y por eso, para ellos es necesario que el agradecimiento que ellos demuestran con una reverencia, que es como un gracias. Sí, si no tiene esa reverencia de la otra persona, ese de nada, es como grosero. Sí, es como, ¿qué te pasa? Como te estoy agradeciendo, dime de nada.

¿Y trabajar con ellos, tal vez te hizo adaptar algo de su cultura?

Siento que algo que hablamos mucho con ellos, porque a veces también se hablamos de cosas que no es necesariamente el trabajo, es el hecho de que ellos cambien de zapatos en la entrada de su casa. Y yo lo comencé a adoptar en mi casa por temas de higiene, porque me hicieron sentir tan poco higiénica que comencé a usarlo. Entonces yo llego y me quito mis zapatos y los dejé en un tapete y me pongo unas pantuflas para entrar a mi casa.

¿Tal vez alguna experiencia como que te haya marcado trabajar con ellos?

Yo creo que muchas veces ellos tienen un sentido del honor muy fuerte, entonces para ellos todo es como lo acordamos. O sea, todo es muy estricto, muy, por decirlo así, o sea, todo es, como lo dijimos, y tiene que ser así, porque así lo decidimos. Pero a veces, pues el trabajo no permite esa rigidez, hay veces que hay cambios de planes y hay veces que las cosas tienen que ser diferente y ellos les cuesta adoptar ese cambio porque es como a mí me dijeron que se tenían que hacer así, o sea, yo no lo puedo venir a hacer de esto de otra forma porque a mí me dijeron que se tenía que ser así. Entonces les cuesta adoptar los cambios como repentinos bastante.

¿Algo que quieras comentar o que piensas que puede ser relevante?

Yo creo que más allá de todas las diferencias que tenemos entre la cultura, China, ecuatoriana y la colombiana, es que todos, a pesar de las diferencias que tenemos, es importante que podamos como llegar a compartir en una misma mesa y entendernos. Porque los chinos no son ese tipo de cultura, como, por ejemplo, me ha sucedido con los franceses, que tú no hablas francés y te rechazan inmediatamente, sino que son una cultura muy aceptante de las demás, más allá de que hay un choque con ellos porque creen que la cultura China es superior, por el tema del honor y creen que ellos son superiores porque siempre manejan un tema de dignidad y honor superior a los demás. Creo que hemos podido llegar a comunicarnos y entendernos, y decir como tú manejas esto de esta forma y yo lo respeto. Pero yo no tengo ese tipo de perspectiva y lo respeto. Entonces ellos han logrado otra vez de la comunicación con nosotros, de aprender a adaptarse y a moverse más rápido. Y nosotros hemos aprendido a hacer las cosas más recto, más verificable, más transparente.

¿Crees que la enseñanza de la cultura es importante para el ámbito laboral?

Sí y bastante, en especial la materia de cross cultural communication nos sirve como para guiarnos a eso, como que adaptamos tal vez a otras culturas o comprenderlo, es una materia que he visto que me ha servido más allá de todas las que hemos visto para poder comunicarme con ellos y tratar de entender un cruce cultural. También ha sido muy importante, por ejemplo, las relaciones internacionales. Porque ellos nos ayudan a entender la perspectiva de China y su historia. Y a partir de su historia y el confusionismo y todo, es que ellos llegan a este sentido del honor actual que tienen y nos permite entender el trasfondo de ellos. Pero para comunicarnos como tal cross cultural, es lo más importante.

ANTROPÓLOGO

3. MARIO BRAZZERO

¿Para usted qué significa cultura?

Uy, el término cultura es un término demasiado amplio, pero en términos muy generales, incluso hay más de mil términos de cultura. No hay unanimidad y hablo desde la antropología. Pero en todas las definiciones se puede avizorar que la cultura es ese entorno donde tú vas creando tu vida y este contexto en el que te desarrollas te provee de elementos culturales, por ejemplo, el lenguaje. Los chinos hablan chino, ¿no es cierto?, nosotros hablamos español. Y dentro del lenguaje también hay una cantidad de elementos simbólicos del lenguaje que solo a nosotros los podemos comprender dependiendo del idioma que lo hablamos. ¿No es cierto? También está la influencia de la sociedad en la que vivimos. En antropología se habla de la moral social. O sea, el comportamiento que nosotros debemos tener en una sociedad. Hay sociedades donde ciertas actitudes o acciones del ser humano son aceptadas y otras donde no son aceptadas. Por ejemplo, en los Wauranis es normal andar desnudo en nuestra sociedad, eso sería un acto inmoral. Los sistemas de comportamiento que nos impone

una sociedad, pero también las elecciones que nosotros hacemos dentro de una sociedad, por decirte algo, la música, la vestimenta, la estética que le cargamos a nuestro cuerpo, ya también son elecciones, nuestras en función también de estas influencias que nosotros tenemos. O sea, la cultura viene a ser este entorno donde nosotros nos desarrollamos, pero también con ciertas posibilidades de elección de algunos elementos dentro de este entorno. En términos muy generales, diríamos que la cultura es lo que nos construye, lo que nos hace ser quienes somos, pensar como pensamos, hablar lo que hablamos. Pero también, como digo, dentro de estas elecciones, tú estás eligiendo una carrera, tú eliges cosas. Entonces, las elecciones que la misma sociedad te permite hacer. No puedes elegir todo. Las elecciones son limitadas realmente en la sociedad, pero sí es, pero nos va construyendo permanentemente. Esa es la cultura.

Desde su experiencia, ¿cómo cree que la cultura influye en la manera en que las personas se comunican?

Justamente hay un autor antropólogo Clifford Gertz que habla de que los seres humanos tenemos no solo pensamientos, sino pensamientos simbólicos. Entonces, nosotros tenemos una serie de códigos para comunicarnos con otros. ¿Qué es la comunicación? Es emitir y recibir mensajes para reducirlo a la mínima expresión al concepto de comunicación. Los mensajes que nosotros emitimos y los que recibimos son mensajes que están dentro justamente de todos estos elementos contextuales de los que hablábamos en la primera pregunta. El lenguaje. Yo no puedo hablar con un chino si él no sabe español. O si yo no sé chino. Yo tengo que comunicarme con una persona que conoce los códigos de lenguaje que yo utilizo. O sea que habla español con la sintaxis, con los sistemas de comunicación sujeto predicado que utilizamos nosotros, que son diferentes a cómo se construye el lenguaje en otras instancias. Los entornos también son importantes, sabemos que ya con las redes sociales puedes comunicarte con una persona que está en China. Pero debe haber esos elementos conectores que nos permiten poder emitir y recibir mensajes y que podamos tener comprensión sobre esos mensajes.

¿Cómo describiría la forma en la que los ecuatorianos nos comunicamos?

Ahí apelo más bien a un autor que se llama Bolívar Echeverría, quien habla de que los pueblos latinoamericanos, y creo que Ecuador es parte de eso, somos muy barrocos. ¿Qué quiero decir con esto? Que nos comunicamos de muchas maneras y tenemos muchas formas de expresar cualquier idea. El lenguaje es fundamental, obviamente, pero también está la relación desde los cuerpos. Por ejemplo, aquí hay mucha cercanía: podemos tocarnos, abrazarnos, algo que en otros países no ocurre. En Japón, por ejemplo, tengo entendido que no es bien visto tocar a otra persona, y eso podría generar incluso un juicio moral dentro de su sociedad.

Entonces, nosotros nos comunicamos de distintas formas, y el cuerpo es una parte importante de esa comunicación. No es solo el lenguaje, la vista o los sonidos, sino también la interacción corporal, que resulta muy interesante. En toda Latinoamérica, y especialmente en Ecuador, esto es bastante evidente. No está mal visto ese contacto entre cuerpos cuando hablamos de comunicación: abrazarse, por ejemplo, permite expresar emociones y sentimientos.

Ahora, eso podría ser una de las principales diferencias entre nosotros y China. Yo diría que sí, aunque también hay matices. En Ecuador somos muy diversos, con distintos grupos étnicos, y no siempre este tipo de contacto se da con todas las personas. Muchas veces ocurre más con quienes identificamos como parte de nuestra propia cultura. Por ejemplo, en Cuenca, si te subes a un bus y una mujer indígena se sienta, hay personas que prefieren no sentarse junto a ella. Eso muestra que hay percepciones de exclusión dentro de la sociedad. Y en China, creo que esto también es evidente. Por lo que conozco, existen fuertes jerarquías sociales, donde hay ciudadanos de primera, segunda y tercera clase. A diferencia de Ecuador, donde estas diferencias no son tan explícitas, en China parece haber una separación más marcada. Por ejemplo, las personas consideradas de tercera clase difícilmente tienen un trato horizontal con las de primera clase; se las percibe como inferiores. Desde la antropología no se afirmaría esto como algo "natural", pero dentro de su estructura social y cultural sí existen estas divisiones. En ese sentido, hay grupos con los que simplemente no se interactúa o no se establece contacto. Esto se ve, por ejemplo, entre personas de las ciudades y aquellas que viven en zonas muy alejadas o remotas.

¿Tal vez ha vivido alguna de estas diferenciaciones culturales?

He viajado con un grupo de asiáticos, principalmente japoneses, a la Amazonía, pero no con chinos. Mis experiencias sobre China vienen más bien de los medios de comunicación, de los mensajes que estos transmiten. Por un lado, muchos medios presentan a China como una gran potencia en ascenso. Pero, por otro, también he visto documentales donde se muestran prácticas muy antiguas, incluso ancestrales, que todavía se mantienen en ciertos sectores. China es un país enorme, y existen culturas que han perdurado prácticamente como hace mil años. Estas comunidades están bastante alejadas de los centros hegemónicos, de las grandes ciudades y de la tecnología, y mantienen formas de vida muy distintas. Eso es algo que he podido conocer a través de documentales, noticias y otros contenidos.

¿Usted cree que personas de distintas culturas pueden adaptarse entre sí para trabajar en conjunto?

Yo creo que sí. Como decíamos antes, todo parte de la posibilidad de comunicarnos. En el mundo actual, dentro de un sistema capitalista, China ha pasado de ser vista como una sociedad periférica frente a potencias como Estados Unidos o Europa, a convertirse en un actor importante dentro de ese mismo sistema. Hoy también tiene intereses económicos y presencia global. Entonces, si se plantea un proyecto en el que participen, por ejemplo, chinos y ecuatorianos, y existe un objetivo en común, como el comercio o la organización de algún evento—, es totalmente posible trabajar juntos. Cuando hay intereses compartidos y voluntad de diálogo, la colaboración se vuelve viable. Incluso el uso de un idioma como el inglés, que funciona como una lengua neutral, facilita mucho la comunicación. Al final, la clave está en eso: tener objetivos en común y contar con herramientas de comunicación que permitan entenderse.

¿Y usted cree que, al momento de tener estos intercambios culturales, tal vez una cultura llegue a adaptarse?

Para que haya cambios profundos, tendría que existir muchísima influencia. Sin embargo, cuando una persona viaja a otro lugar, entra en juego un concepto clave en antropología: la aculturación. ¿A qué se refiere esto? A que uno debe adaptarse a la cultura del lugar en el que está. Como mencionábamos antes, la cultura implica ciertos códigos y normas que la sociedad espera que cumplas, y eso conlleva también un juicio social. Si no los sigues, pueden surgir críticas o incluso rechazo. Por eso, en cierto modo, tienes que adaptarte para poder integrarte. No significa que vas a perder completamente quién eres, hay aspectos personales, como tu moral, que se mantienen, pero sí necesitas adquirir ciertos códigos culturales del entorno. De lo contrario, puede ser difícil ser aceptado, justamente porque no estás usando esos códigos de comportamiento que son importantes en ese contexto. Esto no solo pasa entre países, sino también dentro del mismo Ecuador. Por ejemplo, en las ciudades, donde predomina la población mestiza, existen ciertos códigos culturales. Pero si te vas a vivir a un lugar como Saraguro, tendrás que adaptarte a otras formas de vida y comportamiento para integrarte. Lo mismo ocurre si viajas a China. No se puede generalizar todo el país, pero sí, por ejemplo, vas a Beijing, tendrás que adaptarte a ciertas normas sociales: desde la forma de saludar—más ritual y sin tanto contacto físico—hasta otros comportamientos cotidianos. En ese sentido, cada cultura tiene sus propias reglas, y adaptarse a ellas es clave para poder convivir e integrarse.

MAGISTER EN COMERCIO EXTERIOR

4. NICOLE CABRERA

¿Usted cree que la cultura influye al momento de negociar? ¿Qué diferencias ha notado entre la forma de negociar de ecuatorianos y chinos?

Yo diría que algo clave es la puntualidad. Por ejemplo, a mí me tocaba realizar muchos pagos, y ellos se organizan en función de fechas muy específicas. Si esperan un pago el viernes, el lunes ya tienen planificado poner a funcionar la maquinaria para empezar a producir tu pedido.

Entonces, si tú prometiste pagar el viernes y no lo hiciste, el lunes ya hay un problema. No solo para el vendedor, que ya pasó la orden, sino también para el área de producción, que empieza a preguntar qué ocurrió. Por eso es tan importante ser sincero. Si ves que no vas a poder cumplir, es mejor avisar con anticipación, por ejemplo, desde el jueves, y decir claramente que habrá un retraso.

A veces uno quiere quedar bien con todos, ser amable o evitar conflictos, pero en este caso ellos valoran mucho más la sinceridad. Todo está tan organizado y encadenado que un pequeño problema al inicio puede generar muchos más después.

¿Al trabajar con ellos, tal vez adoptaste algo de la cultura china?

Yo diría que sí, sobre todo la cordialidad. Puede sonar raro, porque uno suele pensar que en China todo es más serio, pero en el día a día son muy cordiales. Dan seguimiento constante, son eficientes y están muy pendientes de lo que necesitas. Me ha pasado que una negociación se cierra incluso en la noche porque la persona con la que estoy tratando hace todo lo posible por ayudarte, entenderte y construir una relación para concretar la compra. También destacaría la formalidad: todo debe quedar por escrito y siempre tiene que haber un registro de lo que se acuerda.

¿Alguna experiencia que te haya hecho notar estos choques culturales?

Sí, justo ahora estamos teniendo un problema con un proveedor. Habíamos acordado fechas específicas de pago: primero un 50% anticipado y luego el resto después de la inspección de los productos. Pero cuando tocaba hacer el anticipo, empezó un feriado y no pudimos realizar el pago. Eso generó un conflicto, porque la producción dependía de ese anticipo y el proveedor necesitaba asegurarse de que sí íbamos a pagar. Entonces empezó a presionar directamente al cliente final, diciendo que no le respondían y que no tenía confirmación del pago. Eso causó incomodidad, porque el cliente tampoco quería avanzar con algo con lo que no estaba totalmente de acuerdo. Ahí se notó el choque cultural: para nosotros, ciertas cosas se pueden ajustar o conversar, pero para ellos, si ya aceptaste una cotización, aunque sea en la letra pequeña, esperan que se cumpla tal cual. Por eso, es súper importante revisar todo con detalle cuando trabajas con ellos, porque lo que está por escrito lo toman muy en serio. Durante el feriado, incluso, el proveedor seguía insistiendo con el pago, aunque nosotros ya habíamos explicado la situación. Ahora estamos esperando que todo se solucione.

¿Hay diferencias en cuanto a la jerarquía?

En ese aspecto, yo diría que somos bastante similares. Me ha tocado estar en reuniones donde ellos no participan solos, sino que incluyen a sus jefes o superiores. Buscan presentarte a todo el equipo, ya sea como una forma de respaldo o de formalidad. Y aquí pasa algo parecido: normalmente no se toman decisiones sin consultar a un superior. Siempre se busca una aprobación o un visto bueno antes de avanzar. En ese sentido, siento que ambas culturas funcionan de manera bastante similar.

EXPERTA EN COMERCIO EXTERIOR

5. MARIA CRISTINA GÁRATE

¿Usted cree que la cultura influye al momento de realizar negocios con otros países? ¿De qué manera?

La cultura influye de manera significativa en los negocios internacionales, ya que determina cómo se construyen las relaciones comerciales, cómo se interpretan los acuerdos y cómo se gestionan las expectativas. En el caso de China, se la considera un eje estratégico del comercio mundial por su gran capacidad productiva, la variedad de su oferta y la evolución en sus estándares de calidad. Con el tiempo, el mercado chino ha pasado de ser percibido únicamente como competitivo en precio a consolidarse también en calidad, lo que ha fortalecido su relación con empresas ecuatorianas. Esta evolución refleja, además, una transformación en su cultura empresarial, cada vez más orientada a la eficiencia y a la satisfacción del cliente internacional.

¿Qué diferencias ha notado entre la forma de negociar de ecuatorianos y chinos?

Una de las diferencias más evidentes es el ritmo de trabajo y la disponibilidad. A pesar de existir aproximadamente trece horas de diferencia horaria, las empresas chinas suelen mantener una atención constante y responden con rapidez, lo que demuestra una estructura organizativa bastante eficiente. En cambio, en Ecuador se manejan tiempos más flexibles.

Además, a diferencia de mercados europeos donde los precios suelen ser más fijos, en China existe mayor margen para negociar. Sin embargo, es importante tener en cuenta que cualquier cambio en el precio puede implicar también variaciones en la calidad o en las características técnicas del producto, por lo que todo debe manejarse con mucha claridad.

¿Qué cosas en la comunicación suelen causar más malentendidos entre empresarios de Ecuador y China?

Más que choques culturales directos, los malentendidos suelen surgir cuando no se especifican bien las condiciones del acuerdo. Es fundamental dejar todo por escrito y detallar aspectos como características del producto, plazos y condiciones de pago. Cuando no hay precisión, pueden generarse interpretaciones distintas, especialmente en temas sensibles como precios o especificaciones técnicas. Por eso, la claridad y el registro formal son claves para evitar conflictos.

Cuando empezó a trabajar con personas chinas, ¿tuvo que cambiar algo en su forma de comunicarse o negociar?

No necesariamente se tuvo que cambiar la forma de negociar de manera radical. Más bien, se percibe que las empresas chinas han pasado por un proceso de modernización y se han adaptado al cliente internacional. Actualmente, buscan relaciones comerciales a largo plazo, realizan visitas presenciales y fortalecen vínculos más allá del contacto virtual. Esto ha facilitado mucho la interacción y ha reducido varias barreras culturales.

¿Siente que al hacer negocios también se intercambian formas de pensar o costumbres entre culturas?

Sí, especialmente cuando las relaciones comerciales se mantienen en el tiempo. El contacto constante permite generar confianza, entender mejor el mercado y adaptarse a las necesidades de cada contexto. En ese proceso hay un aprendizaje mutuo, que no solo fortalece las relaciones comerciales, sino que también abre espacio a una mayor comprensión cultural.

¿Recuerda alguna experiencia que le haya hecho notar una diferencia cultural importante?

Más que un choque cultural específico, se destaca el avance tecnológico de las fábricas chinas. La magnitud de su infraestructura, la innovación constante y su capacidad de adaptación al mercado internacional reflejan una cultura empresarial muy competitiva y enfocada en el crecimiento. Además, cuando existen relaciones comerciales de varios años, la cercanía y la confianza hacen que esas diferencias culturales se perciban cada vez menos.

¿Usted cree que la adaptabilidad de las culturas es importante o necesaria?

Sí, definitivamente. Adaptarse a un entorno permite generar mejores negocios y construir confianza. Por ejemplo, en relaciones comerciales de largo plazo —como el caso de Indurama con sus proveedores— es evidente que, para llegar a ese nivel de confianza, ambas partes han tenido que hacer ciertos ajustes. Por un lado, se ha incrementado la formalidad y la claridad en las negociaciones para evitar malentendidos. Y por otro, las empresas chinas han mostrado mayor flexibilidad, incluso en temas como horarios de trabajo, considerando que el ritmo ecuatoriano es distinto. En ese sentido, la adaptabilidad es clave para que la relación funcione y se mantenga en el tiempo.

GERENTE DE VENTAS EXPERTA EN COMERCIO EXTERIOR

6. Aire Zaou Yao

¿Cree que la cultura es importante e influye en los negocios?

Sí, creo que la cultura influye mucho en los negocios internacionales. En primer lugar, influye en los estilos de comunicación. Por ejemplo, en China la comunicación suele ser más indirecta y está orientada a mantener la armonía y la cortesía, lo que se relaciona con la idea de “cuidar el rostro”. En cambio, en países latinoamericanos como Ecuador, la comunicación tiende a ser más flexible y expresiva. Estas diferencias pueden generar malentendidos o una comprensión inadecuada durante las negociaciones.

En segundo lugar, he observado que existe una diferencia importante en la orientación estratégica. Los empresarios chinos suelen priorizar la cooperación a largo plazo y la planificación, dando mucha importancia a la estabilidad y a la construcción de relaciones duraderas. Al momento de tomar decisiones, consideran varios factores de forma sistemática, como el entorno del mercado, las tendencias del tipo de cambio, los riesgos potenciales y la sostenibilidad del proyecto. Por el contrario, los empresarios ecuatorianos suelen enfocarse más en los resultados inmediatos del negocio, como el nivel actual de ventas, el crecimiento en la cuota de mercado o los resultados financieros a corto plazo. Estos aspectos se vuelven prioritarios porque influyen directamente en la viabilidad y credibilidad del negocio en el presente. Sin embargo, en algunos casos, esto puede implicar una menor planificación a largo plazo.

¿Para usted cuáles serían las principales diferencias entre ecuatorianos y chinos?

Una de las principales diferencias tiene que ver con el concepto de “rostro”, que está relacionado con la manera de mantener la armonía y la reputación en las interacciones. También hay una diferencia en la forma de planificar: los empresarios chinos suelen ser más estratégicos y pacientes durante la negociación, y dan mucha importancia a las relaciones a largo plazo.

En cambio, los ecuatorianos tienden a ser más directos y flexibles. En algunos casos, se observa que las ideas o propuestas surgen de manera más espontánea, como respuesta inmediata a oportunidades del mercado. Esto puede ser positivo porque permite reaccionar rápido, pero también puede hacer que algunas iniciativas no se concreten si no existe una planificación suficiente.

Además, el contexto influye bastante. El entorno comercial en China está más desarrollado, lo que facilita la ejecución de proyectos. En Ecuador, en cambio, pueden existir más limitaciones para llevar a cabo ciertas ideas. También dentro de las empresas puede haber diferencias de criterios entre gerencias o áreas, lo que puede dificultar la toma de decisiones. Por otro lado, considero que en Ecuador existe una alta sensibilidad al precio, lo que hace que muchas decisiones comerciales dependan en gran medida de los costos. A veces esto puede afectar la visión a largo plazo. Finalmente, el proceso de toma de decisiones puede ser más lento, ya que suele involucrar varios niveles de aprobación dentro de la empresa. Esto también influye en la dinámica de las negociaciones.

Tengo entendido que para la cultura china es muy importante como que la jerarquía se puede decir que es mucho más marcada en ustedes que en los ecuatorianos. Tal vez. Pero podría repetirlo. Sí, la jerarquía, por ejemplo, para la cultura china, tengo entendido que el jefe siempre tiene un respeto mucho más grande. No sé si eso es diferente al ecuatoriano ¿Tal vez has notado algo de eso?

Yo entiendo que es muy similar a las empresas chinas, en donde también existen diferentes niveles y también tenemos que discutirlo, pero me parece que los empresarios chinos pueden prestar más atención a una cooperación duradera.

¿A lo que empezaste a trabajar con los ecuatorianos, tal vez cambiaste algo en tu forma de comunicarte?

Sí, sí. Tuve que ajustar mi forma de comunicarse y negociar porque con los ecuatorianos tengo que ser más flexible y además yo prefiero confirmar las cosas mediante de manera escrita para confirmar los detalles de cooperación. Y esto me parece que puede reducir malentendidos y deja con constancia clara entre dos partes y asegura que todo está claro.

Siente que al hacer negociaciones se intercambian formas de pensar entre las culturas.

Sí, definitivamente. Hacer negocios con personas de otra cultura, no solo es un intercambio de producto o de servicio, sino también es un intercambio de ideas o de formas de pensar y de costumbre o de cultura. Por ejemplo, trabajando con ecuatorianos, he aprendido a ser más flexible y valorar más la relación personal, mientras que yo entiendo que los ecuatorianos también han aprendido la forma de negociación con nosotros chinos. Por ejemplo, sobre la organización y la planificación y yo viendo que eso es un intercambio que favorece a dos partes. Claro.

¿Qué tan importante es la confianza antes de cerrar un acuerdo en la cultura china?

En la cultura china, la confianza es muy importante porque antes de firmar un contrato o toma una decisión, se dedica mucho tiempo a conocer a la otra parte y construir relaciones con ellos y asegurarse de que exista una comprensión mutua y como hablamos antes que ambos las empresas chinas y las empresas ecuatorianas existimos diferentes niveles de gerencias y durante esta negociación creo que todos los actos se tienen que aprobarse, por diferentes gerencias y no es posible cambiar decisiones de manera imp improvisada y por eso me

parece que la confianza es muy importante en las negociaciones, ya que puede garantizar los compromisos, las palabras que discutimos, puede ejecutarse para el final. Tal vez haya adoptado algo de la cultura ecuatoriana en su día a día. Sí, he adaptado algunas cosas de la cultura ecuatoriana y por ejemplo, he aprendido a tener más importancia de las relaciones personales entre diferentes clientes y también tratando de comunicarse de forma más directa y cercana. Y eso, por ejemplo, en China, que en la mesa de negociación no es muy común que tengamos muchas charlas antes de negociación, pero aquí me parece es muy común y por eso, si estamos aprendiendo porque es una manera que puede reforzar la relación entre nosotros y el cliente.

¿Tal vez tienes alguna experiencia que te gustara compartir de este choque cultural?

Sí, como yo mencioné antes, los empresarios ecuatorianos suelen ser más flexibles y a algunos casos actúan de manera espontánea y a veces no cumbre estrictamente con los horarios o plazos establecidos. Puede cambiar de ha puesto a la situación actual de mercado y por esta razón se recurre a acuerdos por escrito para estipular claramente los aspectos o los acuerdos que hemos discutido y para asegurar que tenga una idea clara y un marco común sobre los negocios.

¿Qué piensa en cuanto a la puntualidad entre las dos culturas?

No considero que sea muy diferente o que los ecuatorianos sean superimpuntuales, pero por supuesto, para China, la puntualidad es muy importante porque tenemos que tener una un cronograma para todos los proyectos y como digo no estoy diciendo que los ecuatorianos no son puntuales, no es así. Solo que tenemos que comunicarnos claramente antes de un proyecto para llegar a un acuerdo. Y en este aspecto podemos ánimo de manera mutua para llegar a nuestro objetivo.

COMERCIANTE

7. CHA CHING

¿Desde que vive en Ecuador, cuáles han sido las principales diferencias que ha notado?

Yo he vivido en Ecuador 8 años y mi restaurante lo tengo desde el 2021. He notado que Ecuador es mucho más tranquilo, hay y menos gente ya que en China hay demasiadas personas, también he notado que los ecuatorianos no son muy puntuales, en la mayoría de las ocasiones siempre se presenta un retraso, en cambio con los chinos todo es muy puntual, a veces se llega antes a las reuniones para demostrar más respeto. Los ecuatorianos tienen más días de descanso y no trabajan tanto como los chinos, los negocios se abren hasta la 1 de la mañana en cambio allá se trabaja siempre y son muy pocos los descansos que se tiene por festividades y los negocios están abiertos todo el tiempo.

¿Qué crees que ha sido más difícil para ti para adaptarte?

Pues para mí si es muy difícil el idioma, tal vez el inglés se me hace más familiar por lo que en china enseñan en las escuelas, pero el español si fue algo totalmente nuevo para mí y las personas son un poco más amigables y expresivas en comparación a China.

¿Tal vez tuviste que ajustar algo en el negocio para que funcione de manera eficiente?

No mucho la verdad, aún tenemos la presentación de la comida china y el lugar con la misma esencia de allá, lo único que hemos cambiado es las recetas, pero muy poco en relación al picante ya que aquí no sé cómo es igual de picante, pero se mantiene la tradición china.

¿Tal vez desde que vive en Ecuador, ha adoptado algún aspecto cultural?

Sí, me he acostumbrado a que las personas que no son tan puntuales entonces ahora yo también aplico eso, es mucho más relajado y no hay tantos problemas si no se llega a tiempo a alguna ocasión, al menos en mi experiencia, también he aprendido a ser más expresivo y mayor acercamiento con los clientes.

¿Tal vez recuerda alguna ocasión en donde puedo encontrar estas diferencias culturales?

Primero que note la cantidad de gente, aquí hoy menos gente que en china, que cuando vivía en china se demoraba dos horas en llegar del trabajo a su casa, y también el horario en el que nos manejamos, es menos trabajo y las horas son flexibles. también en el afecto aquí es normal hombre con mujer que se saluden con un abrazo, pero en china si es muy marcado eso también me impresionó mucho, en china no hay ese nivel de acercamiento.

¿En su caso ha sido difícil encontrar productos para poder realizar sus platos tradicionales?

En realidad, no he encontrado dificultades, puedo encontrar todos los ingredientes, tal vez hace unos años más atrás pudo haber sido difícil pero ahora es muy fácil conseguirlos.

MAGISTER EN RELACIONES INTERNACIONALES

8. BELÉN EGAS

Yo me gradué también de la Universidad de la Azuay en estudios internacionales y comercio Exterior. Después de eso comencé a trabajar para la cooperativa JEP. Estuve ahí trabajando como dos años y de ahí me salió una beca para estudiar en China, justo en Shanghai. Pero ya estuve estudiando chino por tres años y me postulé, gracias a Dios tuve la oportunidad de poder irme a China a estudiar. Yo estudié ya mi especialidad que fue en estudios internacionales y negociación. Después de terminar ya mi máster de dos años, comencé a trabajar para una empresa extranjera que se llama BMF Shanghai, que ellos son literalmente era una compañía que se encargaba de hacer todo lo que son importaciones y exportaciones. Entonces nosotros exportamos desde México a China, aguacates y también lo que es se iba de sde China a México, Chile, Perú todo lo que es accesorios para minería, accesorios para autopartes, telas para para sobre todo para la fábrica de textiles en Chile. Algunos productos, lo que se podía enviar, a toda Latinoamérica. Entonces, yo ahí comencé a tener experiencia trabajando con los chinos

¿Cuántos años vivió en China, cuando regresó y cuál es su trabajo actual?

Yo estuve cinco años, me quedé trabajando allá, luego trabajé para una empresa de Estados Unidos que se dedica a compra y venta de diamantes y joyería en general, me regresé cuando se acabó mi contrato y ahora fundé mi empresa de importaciones y exportaciones. Entonces ahora estoy dedicada a todo lo que es importación desde China a acá Ecuador y estoy ayudando así a los empresarios a que es que muchas veces nosotros lo vemos como muy lejano, como que nos da miedo, como que nos da inseguridad Entonces ese es la base y el motivo por el cual creamos esta empresa para darles la seguridad que tal vez ellos no conocen, la gente de aquí no conoce, pero que

pueda traer algo bueno y que pueda hacer algo justo y sobre todo que tenga un propósito, es como que hacer, comercio con propósito, no hacer un comercio que sea atraer cualquier cosa y que sea algo que le pueda beneficiar a los en todas partes al empresario de acá como al empresario chino, pero que sea justo y con propósito.

¿Cree que la cultura influye cuando se hacen negocios entre los diferentes países?

Sí, completamente la cultura influye, sobre todo, si es que hablamos entre China y Ecuador, porque nuestra cultura es un poco más carismática, es un poco más familiar, un poco más abierta en algunos sentidos. Sin embargo, la cultura china es un poco más cerrada en el sentido de que hay un protocolo para poder hacer negocios. Por ejemplo, uno de los ejemplos que siempre me ha gustado dar es cuando tú vas a presentar a tu empresa a otro empresario chino, en general, te dan una tarjeta, siempre tienes que tener tu tarjeta de presentación que diga mi nombre, mi empresa, mi número. Entonces ellos no te entregan con una mano, siempre se entrega con dos manos, porque eso es un simbolismo de respeto. Entonces ellos reciben también y es con una venia. Entonces son esas pequeñas cosas que tal vez no las aprendes en las materias, si no las aprendes cuando ya comienzas a trabajar con ellos y de la misma forma tú recibes la tarjeta, la lees, no es que solo la recibes y la guardas como muchas veces hacemos aquí. Gracias por darme la tarjeta y me llevé. Si no, la lees, no le das como que su importancia. Entonces yo creo firmemente que la cultura puede influir muchísimo, sobre todo en los negocios y que es importante saberse manejar en el ámbito de qué cultura estamos hablando, porque los chinos son un poquito más ellos se toman el tiempo para analizar las cosas, tienen, siempre es un protocolo y la burocracia es diferente, también es como de papeles, los ecuatorianos, en cambio, nosotros queremos cerrar la negociación muchísimo más rápido. Entonces, sí, creo firmemente que la cultura importa demasiado para hacer negociaciones.

¿Qué diferencias ha notado en la forma de negociar entre los ecuatorianos y los chinos?

Una de las principales diferencias es que los chinos son mucho más metódicos, por ejemplo, si es que tú vas a realizar, por ejemplo, si quieres comprar botellitas. Al inicio, ellos van a decirte, ok, listo, ¿cuántas botellas quieres? y tanto es el valor. Pero antes de eso, ellos tratan de conocerte. Entonces, nosotros en el mercado ecuatoriano somos como que ya, cada botella cuesta tanto y no necesitamos ser amigos, no necesitamos conocernos nada de eso para hacer negocios. Mientras que los chinos tienen una palabra específica que es el guanxi. ¿Qué es el guanxi? El guanxi es donde uno fortalece una relación con el tiempo. Entonces ellos tratan de hacerse, no solo como que yo te vendo las botellas, sino yo soy parte de un fin en común, los dos tenemos este fin en común y por eso tú me vas a comprar y yo voy a crecer mi negocio por tu contra también y también eso te va a beneficiar a ti. Tenemos un fin en común y por eso es como que tenemos un propósito. Este guanxi, ellos al inicio te van a decir Belén, ¿cómo estás? ¿Cómo has estado el día de hoy? ¿Tienes hijos tal vez, no tienes hijos, sabes que hoy yo me fui a tal lado y te comienzan a hacer conversas? Y te dicen, ¿cómo has pasado? y te escriben todos los días hasta poder generar esa relación de que incluso cuando tú les compras o a pesar de que no les compras y generaste una buena relación, ellos creen que el fundamento para cualquier negocio exitoso es la relación que crean ellos primero. Entonces, incluso te manda a veces flores en tu cumpleaños o te mandan los proveedores algún recuerdo, alguna libreta, alguna cosa, entonces ellos crean muchísimo en que el guanxi es la base para generar esta relación y una relación que tú no solo generas de in que tú me compraste la botella y listo, sino esto queda a futuro, tú ya en mi futuro y te diste cuenta que esta empresa me trató de esta forma y le voy a recomendar a otra persona. Entonces ellos creen en que la relación que creas ahora es basada para el futuro.

¿Qué diferencias ha notado en la forma de negociar entre empresarios chino y ecuatorianos?

Es una de las diferencias que más se ha notado al momento de la comunicación entre los empresarios. La comunicación. Nosotros, los ecuatorianos tenemos una comunicación más directa como que al grano a la negociación que queremos, mientras que la comunicación con los chinos, ellos son un poco más diplomáticos. Muchas veces nosotros se puede perder mucha información en la traducción, como o que también se puede perder información al momento en el que ellos te digan cuando ellos no quieren ceder a algo, ellos tal vez no te vayan a decir no directamente, sino va a ser un poco ambiguos, te van a decir, al momento no tenemos esto, no contamos con esto, pero nunca te van a decir por ser directos o no. Entonces yo creo que la comunicación es sumamente importante, si es que vas a hacer negocio, sobre todo con la cultura china, tener a alguien que domine, si es que no el chino, que domina el inglés, porque incluso hasta cuando tú les mandas documentos en inglés, se pierde como que la traducción porque ellos lo traducen a chino y muchas veces es como que se pierde también no muchos de ellos hablan inglés, sin embargo, bueno, ahora últimamente ya hay tantas aplicaciones, hay este traductores y todo. Pero yo recomendaría que cuando uno vaya a hacer negocios, siempre trate de hacer todo por papel, todo firmado o por mail o que quede algún registro, no por una llamada, no por una videollamada, sino que siempre cuentes con un registro y así, o sea, vas de evitar los malentendidos de la comunicación con los chinos.

Sería más por lo que se pasa de idioma a idioma, ¿no? de español, inglés, inglés, a chino y viceversa. Exacto. Nosotros tenemos el idioma. Nosotros tenemos muchos adornos en el idioma, sin embargo, en el idioma chino es como mucho más directo.

Cuando empezó a trabajar con personas chinas, tuvo que cambiar algo en su forma, ¿tal vez de comunicarse o de negociar?

Sí, al inicio yo sentía un poco de desesperación porque cuando me gustaba que las cosas fueran rápidas, que todo fluya rápido y me den la información correcta. Sin embargo, lo que yo cambié es que para ellos hacer un negocio y es necesario tener y contar con tiempo, es necesario crear estas relaciones que yo te comento, que es el guanxi y va a veces tú, o sea, te sientes un poco como que invadido la privacidad porque dices, ¿por qué me pregunta de mi familia? ¿Por qué me pregunta cosas de mi vida personal, si solo vamos a hacer un negocio y ya? negocio, ajá, pero no. O sea, yo entendí eso que tengo que cambiarlo y que también tengo que recibir de ellos y yo también dar. Entonces, primero eso. Segundo, ser un poco más paciente Ellos, para ellos es, digamos, hacer las cosas bien, toma tiempo. No es rápido. ¿Como te dije, son más metódicos y si necesitan como que de tu parte, a veces tú te vas como a decir, ay, por qué no me mandan rápido la información o algo? A veces hay que insistirles y hay que tener como esa paciencia. Sin embargo, hay otras empresas que también han aprendido cómo nosotros negociamos y ya saben cómo nos gustan las cosas, entonces son más ágiles. Pero yo creo que es la paciencia primero, generar el guanxi, tener todo bien escrito, traducido si es posible y si es que es mejor estar con una persona que habla español y chino muchísimo mejor.

Y básicamente ahí también se intercambiarán las formas de pensar y costumbres, ¿no? de cada empresa, las chinas se adaptan a nuestras empresas y nosotros a las empresas chinas.

Nosotros nos adaptamos a ellos, hay algo muy bonito que me tocó hacer fue nosotros, la empresa en la que yo trabajaba, nos dedicamos a traer aguacates, pero en contenedores y traíamos tres, cuatro contenedores desde México hasta Shanghai, en Shanghai tiene un mercado que distribuyen a lo que es Beijing y al resto de ciudades cercanas. Entonces, yo tenía que ir a visitar a cada una de las personas que estaban en ese mercado, porque es como le decimos mercado porque están las frutas que vienen de todos los países diferentes de Chile, de Perú, de México, de todos lados, pero ahí están las compañías, es como que si fuera un mall grande donde están todas las compañías de los que distribuyen las frutas. Entonces íbamos y hay dos cosas súper importantes aquí. Una, es el hecho de que seas mujer cuando vayas a negociar

con los chinos, o el hecho que seas hombre, ¿ya? Entonces, si eres mujer y eres empresaria, por ejemplo, o eres jefa, muchas veces los chinos es una los chinos tienen una cultura como que un poco más machista, ¿ya? El hombre siempre tiene que estar a la cabeza, sin embargo, bueno, ahora ya se están abriendo como que muchas posiciones como para darle más realce a la mujer, sin embargo, la cabeza siempre es un hombre. Entonces yo cuando llegaba al inicio me decían, ¿y tú jefe? Y yo les decía, mi jefe no está aquí, mi jefe está en México, yo soy la representación acá en China, así. Entonces ellos me decían, bueno, estábamos alrededor de una tabla de té y hacíamos la ceremonia de té, porque por lo general, ellos siempre te invitan como que y ven muy bien cómo tomas el té. Entonces son cosas que uno tiene que aprender. También me ofrecían antes que quería fumar porque a ellos les encanta fumar. Y era como que no, no fumo y fumaban enfrente tuyo mientras hablábamos de negocios y todo eso y yo no tenía que aguantarse ahí.

¿En relación a la jerarquía, cómo se maneja?

Si es bastante marcada, en especial la cartera de clientes que tú tienes. Entonces, ella es como que primero, eres mujer o hombre y si eres hombre, como que recibes un trato como que es un trato como que de hombre a hombre de negocios que fumamos, que nos tomamos un vino o nos tomamos el Joe, que es un alcohol fuertísimo. Y mientras toman van haciendo sus negocios. Sin embargo, cuando uno es mujer, si te ofrecen esas cosas y hay muchas veces en las que no te puedes negar, por ejemplo, si es que te invitan a comer, ellos por lo general te invitan a comer y cierras la negociación en la mitad de la comida. O sea, para nosotros, en cambio, es como que ya primero hacemos negocios o ecuatorianos y después les invitamos a comer y en la comida nos conocemos mejor y todos. Sin embargo, en China no es así, mientras que tú estás comiendo, vas hablando de los negocios. ¿Cuánto quieres traer? ¿Cuántos contenedores tienes? ¿A quién quieres venderle? ¿A qué precio, qué calidad? Entonces, siento que estos protocolos tienes que estar como que muy pilas, porque también es una falta de respeto el hecho de que tú digas, no, no hablemos de negocios ahora, estamos comiendo. O no, no tomemos el té, no quiero. Es una forma también de apreciar la cultura de ellos, el tiempo que se toma la ceremonia del té también es un ritual, entonces yo creo que la cultura china tiene tantos rituales en muchas cosas y en las negociaciones también tiene sus rituales. Entonces todo es el tiempo, el respeto y el propósito que quieras tener con esto. Si es que tú, empresario chino, con el empresario ecuatoriano, tienen un mismo propósito, yo creo que los chinos son las personas, el mundo les ha pintado como son de mala calidad, todas las cosas que traen los chinos son malos. Sin embargo, yo creo que los chinos ahora son la potencia que son literalmente porque ellos, o sea, han venido desde ser esclavos hasta una cultura milenaria que literalmente se ha desarrollado en tecnología, que ahora tienen robots que pueden imitar todas las acciones que hacen las personas. Vivir en Shangái literalmente es un viaje al futuro, que espero no sé, o sea, ni siquiera Estados Unidos se puede comparar a la tecnología que ellos tienen. Y ellos son como muy metódicos, ellos tienen, por ejemplo, metas para, por ejemplo, si te dicen para el 2030, nosotros vamos a tener, vamos a fortalecer el yuan. Entonces tienen varios objetivos y ellos todo este tiempo de aquí se dedican a hacerlo que tienen que hacer para cumplir esa meta. Entonces, muchas veces, o sea, eso es lo que me gusta, su pensamiento de ellos es como pensamiento a veces que yo lo diría en colmena, así. Es más comunitario en que si es que yo ayudo a los míos, como que todos podemos crecer, siempre es como que yo recojo la basura para que el resto también pueda vivir en las mismas condiciones en las que yo estoy viviendo en un lugar, en la seguridad también, o sea, en eso te digo, y tiene que ver mucho también en los negocios, es como que si tú, si tú ganas yo gano, o sea, es el win win, es la cooperación entonces, es clave.

Tal vez alguna experiencia donde se le estas diferencias culturales hayan sido muy impactantes.

A ver, al inicio, algo que me molestó bastante es que los chinos, por ejemplo, son muy, o sea, no es que me molestó el hecho de que sean naturales, sino sinceramente es el hecho de que ellos piensan que todo lo que salga del cuerpo es algo natural y algo que tiene que fluir. Entonces, a veces en una reunión o algo, alguno eructaba o se usaba un caso o algo así. Estaba roja y era como que qué vergüenza, pero me pasó más como con proveedores pequeños así. Los más grandes ya no son así, ya es como que ya ellos también, o sea han salido al extranjero, ven que no hacen, Sin embargo, o sea, en el mercado tú tienes que siempre estar abierto a la cultura con la que vas a estar. Entonces, al inicio yo decía cómo que, qué maleducados, así, pero bueno, eso a veces lo ves en el metro, a veces lo ves en la calle o que escupen y todo y yo decía cómo que por qué escupen en la calle, qué fatal, pero no, o sea, son cosas que tú te vas acostumbrando porque en su mentalidad es como que si el cuerpo porque, es más, nosotros estamos haciendo mal porque lo retenemos así, ellos piensan de esa forma. Entonces yo creo que esa es lo que me impactó al inicio.

¿Y de ahí alguna otra cosa que me haya impactado y hecho notar estas diferencias?

Yo creo que no, considero que soy una persona muy abierta porque hay un dicho que dice, o amas a China o no lo amas, entonces no hay intermedio. Y yo creo que en China ahorita se está desarrollando demasiado fuerte. Nosotros, como empresarios en este momento deberíamos traer, digamos, las cosas de alta calidad, allá te ofrecen alta, media y baja. Y lamentablemente nosotros estamos acostumbrados a comprar lo más barato y obviamente va a venir algo acostumbrado al regateo. En China siempre el valor final no es el valor final. Si siempre tienes que pedirle como que un poco más de descuento, qué beneficios le puedes ofrecer o si en el siguiente contenedor yo puedo traer, no sé, tú me das algún descuento en el siguiente contenedor o en la siguiente orden que te ponga. Entonces, eso ya es parte de la cultura. Si no negocias, también va a ser cómo que, qué raro, me aceptó a la primera el precio, así. Entonces el regateo es parte de esa cultura también. Pero ahí al momento de regatear, tal vez como que igual ellos no bajan la calidad y tal vez hay como malos entendidos.

Tipo uno piensa que algo que vale 50 lo logra sacar un producto en 30, pero ellos nos dan la calidad del producto de 30, no el mismo de 50 tal vez. Por eso te digo, o sea, uno tiene que tener todo por escrito y te dice, a ver, ¿tú qué calidad tienes y cuál es tu presupuesto? Si digamos, nosotros estamos negociando por la calidad del mediano, digamos. Yo quiero el costo mediano, listo. Hazme un descuento en ese que mantenga esa calidad. Y el mismo chino te va a decir, te puedo hacer el descuento hasta tanto, pero si es que tú quieres algo más, yo ya te ofrezco este otro tipo de producto. Entonces, hay muchas veces en las que nosotros como ecuatorianos pensamos en que, ah, me va a dar, me va a dar un buen producto, pero estoy pagando menos o algo. Y ahí hay esos problemas de comunicación, porque la gente, o sea, después o sorpresa, llega a lo que no querías, llega algo que se rompe, llega algo que no estuvo bien negociado. La gente piensa que uno solo puede ir a las aplicaciones de Alibaba, lo que sea y llevarse. Y ya y no es así, o sea, todo es un proceso y es tan rico en cultura que sí, o sea, yo sí digo, o sea, alguna vez en la vida me encantaría que todas las personas vayan a China porque antes de yo irme yo tenía un pensamiento después de ir dije, wow, o sea otro mundo. Este es otro mundo y este es algo que yo decía nunca en mi vida voy a superar estas expectativas, o sea, así me vaya a otro lado, a Europa, a Estados Unidos o lo que sea, hasta el día de hoy digo, los chinos están viviendo en el futuro.

así.