



Facultad de Ciencias Jurídicas

Carrera de Estudios Internacionales

**Influencia de los Factores Culturales en las
Negociaciones entre Estados Unidos de América y
Ecuador. Caso de Estudio: Importación de Productos
de Belleza**

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

Autora:

Sofia Valentina Tapia Torres

Directora:

Mónica Alexandra Martínez Sojos

Cuenca – Ecuador

2026

DEDICATORIA

A mí, Sofia, por la fortaleza, dedicación, resiliencia y pasión que dedico a cada proyecto que me propongo realizar.

A mi mamá, Lemny, y a todas las mujeres que forman parte de mi vida, por las enseñanzas y experiencias que moldearon la forma en la que veo al mundo.

A mi papá, Fabián, y a mi hermano, Renato, por su apoyo incondicional y su inmensa honestidad que me han permitido mantener siempre la humildad y los pies en la tierra.

AGRADECIMIENTO

A mi familia; Lemny, Fabián y Renato, por el apoyo interminable no solo académicamente sino en cada aspecto fundamental de mi vida.

A mis abuelas; Digna y Jenny, por sus bendiciones y oraciones que han velado cada paso y decisión que he tomado en este camino.

A Samantha, por ser uno de los ejemplos más grandes a seguir en mi vida.

A mi tía Eulalia, por ser un espejo hacia un futuro que me gustaría vivir.

A mis amigas y amigos, quienes caminaron junto a mi desde el primer momento y me enseñaron que incluso los retos más difíciles se vuelven llevaderos al lado de las personas correctas, gracias infinitas; Mary, Juliana, Carolina, Andrés, Belén y Sebastián.

Finalmente, quiero agradecer a Mina Studio, mi lugar de trabajo durante los últimos dos años, por materializar mi esfuerzo y dedicación, por enseñarme a reconocer la satisfacción que conlleva estudiar y trabajar simultáneamente, y sobre todo por permitirme redescubrir una pasión que resultó esencial tanto para este documento como para mi vida.

Índice de Contenidos

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO	ii
Índice de Contenidos	iii
Índice de Tablas y Anexos.....	v
Índice de Tablas	v
Índice de Anexos.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
Objetivos	3
Objetivo General	3
Objetivos Específicos.....	3
Pregunta de Investigación	3
CAPÍTULO 1 LOS FACTORES CULTURALES Y SU EFECTO EN LAS NEGOCIACIONES ENTRE ESTADOS UNIDOS Y ECUADOR.....	4
Introducción	4
1.1 La Negociación Internacional	4
1.1.1 Interdependencia de los Países	4
1.1.2 Estados Unidos y el Ecuador: Análisis de sus Relaciones Bilaterales	6
1.2 La Cultura en las Negociaciones.....	7
1.2.1 Definición de Cultura y su Efecto en las Negociaciones	7
1.2.2 La Cultura Norteamericana en las Negociaciones	8
1.2.3 La Cultura Ecuatoriana en las Negociaciones.....	9
CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO: ANÁLISIS DE LAS DIFERENCIAS CULTURALES ENTRE LOS ESTADOS UNIDOS Y EL ECUADOR Y SUS DIFERENCIAS DE COMUNICACIÓN INTERCULTURAL.....	11
2.1 Contexto Económico y Político de la Relación entre Estados Unidos y Ecuador	11
2.1.1 Comercio Internacional e Interdependencia en la Relación Bilateral	11
2.1.2 Evolución Histórica de la Relación Estados Unidos–Ecuador.....	12
2.2 Cultura y Comunicación Intercultural en las Negociaciones Internacionales	12
2.2.1 Conceptualización de la Cultura y Diferencias Culturales.....	12
2.2.2 Influencia de la Cultura en la Comunicación y Negociación Intercultural	14

CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA.....	15
3.1 Metodología Cualitativa.....	15
3.2 Participantes.....	17
3.3 Instrumentos.....	19
3.4 Procedimiento	20
3.4.1 Ejes Temáticos.....	20
3.5 Consentimiento Informado	21
CAPÍTULO 4 RESULTADOS	22
4.1 Parte 1. Contribuciones Académicas	22
4.1.1 Entrevista al Ing. Antonio Torres Dávila, Mgt.....	22
4.1.2 Entrevista a Econ. Luis Pinos Luzuriaga	30
4.2 Parte 2. Profesionales en el Sector.....	36
4.2.1 Entrevista a Ing. Daniel Cisneros Martínez	36
4.2.2 Entrevista a Lcda. Eva Franco Mgt.....	42
4.2.3 Entrevista a Paul Prado	46
4.3 Consolidación de los Resultados	50
CONCLUSIONES.....	53
RECOMENDACIONES	57
REFERENCIAS	59
ANEXOS	63

Índice de Tablas y Anexos

Índice de Tablas

Tabla 1 Perfiles de Entrevistados	19
Tabla 2 Ejes Temáticos Analizados.....	28
Tabla 3 Ejes Temáticos Analizados.....	34
Tabla 4 Ejes Temáticos Analizados.....	40
Tabla 5 Ejes Temáticos Analizados.....	44
Tabla 6 Ejes Temáticos Analizados.....	48
Tabla 7 Resultados Consolidados	50

Índice de Anexos

Anexo 1 Informe Consentido	63
Anexo 2 Ejes Temáticos.....	66
Anexo 3 Transcripciones.....	70

Influencia de los Factores Culturales en las negociaciones entre Ecuador y Estados Unidos. Caso de Estudio: Importación de Productos de Belleza

RESUMEN

El siguiente trabajo tiene como objetivo explorar la influencia de los factores culturales en las negociaciones internacionales, estudiando el caso específico de Estados Unidos y Ecuador en el sector de importación de productos de belleza. Se utilizó una metodología cualitativa que incluye un análisis de la teoría base respecto al tema, dentro de esta se revisaron autores como Geert Hofstede, Hans Trompenaars, Hampden-Turner y demás pioneros en materia de cultura y negociación intercultural. Además, se implementó una recolección de datos reales mediante entrevistas semiestructuradas a profundidad, aplicadas a actores cruciales en el sector, como importadores y comerciantes de productos de belleza, negociantes con experiencia en multiculturalidad y, para brindar rigor académico, a docentes investigadores con experiencia en negociación intercultural. Los resultados evidenciaron que existe una influencia importante en como los dos países negocian en el sector de productos de belleza generada por factores culturales, esto debido a que tanto la cultura ecuatoriana como la norteamericana tienen características distintas en un proceso de negociación, dentro de estas se observan la formalidad, relación interpersonal y resolución de conflictos, en las cuales existe variación notable entre los negociantes estadounidenses frente a los ecuatorianos. Dentro de las conclusiones más importantes, se destaca la importancia de realizar un análisis previo al proceso de negociación con el objetivo de conocer y adaptarse a la cultura con la que se negociará. Adicionalmente, el trabajo sugiere recomendaciones para mitigar la influencia de los factores culturales en los procesos de negociación y utilizarlos como herramientas para concluirlos con éxito.

Palabras clave: comercio internacional, cultura, Ecuador, Estados Unidos, importaciones, productos de belleza.

Influence of Cultural Factors in Negotiations between the United States of America and Ecuador. Case Study: Importation of Beauty Products

ABSTRACT

The following study aims to explore the influence of cultural factors on international negotiations by examining the specific case of the United States and Ecuador in the beauty products import sector. A qualitative methodology was employed, including an analysis of the foundational theories on the subject. In this regard, authors such as Geert Hofstede, Hans Trompenaas, Hamden-Turner, and other pioneers in the field of culture and intercultural negotiation were reviewed. Additionally, real data was collected through in-depth semi-structures interviews conducted with key actors in the sector, such as importers and beauty product trades, negotiations with multicultural experience, and, to ensure academic rigor, research professors with expertise in intercultural negotiation. The results revealed a significant influence of cultural factors on how both countries negotiate within the beauty products sector. This is due to the distinct characteristics of Ecuadorian and American cultures in negotiation processes. Particularly in terms of formality, interpersonal relationships, and conflict resolution, where notable differences were observed between U.S. and Ecuadorian negotiators. Among the most important conclusions. The study highlights the importance of conducting a prior analysis before the negotiation process in order to understand and adapt to the culture involved. Furthermore, the research provides recommendations to mitigate the impact of cultural factors in negotiation processes and to leverage them as tools for achieving successful outcomes.

Keywords: international trade, culture, Ecuador, United States, imports, beauty products.

INTRODUCCIÓN

En una realidad mundial de globalización e interdependencia creciente de los países, las relaciones comerciales internacionales han llegado a ser influenciadas por aspectos no solo económicos, políticos o legales, sino involucran de manera significativa aquellas distinciones culturales. Esto es evidente en particular entre países que presentan contextos culturales notablemente distintos tal como los Estados Unidos de América y la República del Ecuador. Entre ellos, se evidencian factores como los valores, los estilos de comunicación, percepción de tiempo, jerarquía, toma de decisiones, resolución de conflictos y demás que logran trascender de manera directa al inicio, desarrollo y resultado de los procesos de negociación.

Entonces, estas negociaciones internacionales no pueden entenderse únicamente como procesos económicos prácticos o contractuales, en realidad, están profundamente influenciados por la cultura y sus derivaciones, las cuales generalmente no son evidenciables a simple vista, sin embargo, terminan siendo fundamentales al momento de tomar decisiones o llevar a cabo un proceso de negociación, y su correcto manejo puede significar pérdida o ganancia en un proceso de negociación.

Específicamente, la relación bilateral entre los Estados Unidos y el Ecuador ha presentado dos contextos culturales sugestivos de analizar, debido a las distinciones culturales que presentan. Por un lado, la cultura norteamericana se caracteriza por estar orientada a la eficiencia, la inmediatez, un bajo margen de riesgo y error, comunicación directa y procesos estructurados y enfocados hacia resultados concretos. Por otro lado, la negociación ecuatoriana se caracteriza por una naturaleza relacional, donde la construcción de confianza, la improvisación, la flexibilidad y la comunicación indirecta son aspectos claves.

En una primera instancia, el efecto de las diferencias culturales puede parecer superficial, sin embargo, estas influyen directamente en la forma en la que se desarrollan los procesos de negociación de manera tal que su correcto uso logra generar oportunidades y herramientas para llevar a cabo una negociación con éxito, así como su mal uso podría resultar en posibles malentendidos o conflictos dentro de estos procesos de comercio bilateral.

Profundizando en este concepto, el sector de productos de belleza implica un campo ampliamente relevante para el estudio de la influencia de los factores culturales en las

negociaciones entre Estados Unidos y Ecuador. Esto se debe a características del sector como el dinamismo, la evolución constante y la alta competitividad que presenta en el mercado internacional. Las importaciones del sector implican procesos no solo logísticos, regulatorios y técnicos, sino una interacción entre proveedores en la cual habilidades interculturales resultan fundamentales para el éxito de la misma. Dentro de este sector, pormenores como los precios o las condiciones comerciales no son suficientes para generar un proceso de negociación exitoso, sino se necesita capacidad por parte de los actores para entender y adaptarse a las distintas realidades culturales.

Tras señalar la problemática, el presente estudio tiene como objetivo, principalmente, conocer como los factores culturales influyen en las negociaciones entre Estados Unidos y Ecuador, centrándose en un caso de estudio específico de la importación de productos de belleza. Para el mismo, se adopta un enfoque cualitativo que permite analizar las bases teóricas en materia cultural, así como compararla con vivencias reales de profesionales involucrados en la comercialización y negociación de productos de belleza entre los países propuestos. El fin de la investigación es identificar aquellos patrones de comportamiento, desafíos culturales y herramientas o estrategias que permiten comprender y mitigar la influencia de los factores culturales presentes en las interacciones comerciales.

Además, la importancia del presente trabajo de titulación se puede evidenciar en la visibilidad de aspectos que muchas veces son subestimados dentro del comercio internacional, tales como los culturales. Por lo que, no solo se aporta al desarrollo de los estudios interculturales, sino se ofrecen herramientas útiles para aquellos negociantes profesionales que se desempeñan o buscan desempeñarse en el área de comercio exterior, específicamente en las importaciones de bienes.

Finalmente, con el presente análisis, se busca comprender que las dinámicas comerciales que toman en consideración a los factores culturales como influyentes dentro de los procesos de negociación, no solo ven reducido el riesgo de malentendidos o malinterpretaciones, sino que también encuentra posibilidades de generar relaciones comerciales en la esfera internacional que resultan sólidas, eficaces, y sobre todo sostenibles a largo plazo.

Objetivos

Objetivo General

Analizar la influencia de los factores culturales en las negociaciones entre los Estados Unidos de América y la República del Ecuador en el sector de la importación de productos de belleza.

Objetivos Específicos

- a) Identificar los factores culturales que afectan las negociaciones entre Estados Unidos y Ecuador.
- b) Analizar las diferencias de comunicación intercultural entre los Estados Unidos y el Ecuador y las características del intercambio comercial de productos de belleza entre los países.
- c) Proponer estrategias de negociación que faciliten la comunicación internacional entre los Estados Unidos y el Ecuador.

Pregunta de Investigación

¿Cómo afecta la comunicación intercultural en las negociaciones entre Estados Unidos y Ecuador en el sector de importación de productos de belleza?

CAPÍTULO 1

LOS FACTORES CULTURALES Y SU EFECTO EN LAS NEGOCIACIONES ENTRE ESTADOS UNIDOS Y ECUADOR

Introducción

Las negociaciones internacionales representan procesos fundamentales para el crecimiento y desarrollo de los países alrededor del mundo, más aún en un contexto de globalización creciente en el que la interdependencia económica es vital para la suficiencia de cada país.

Sin embargo, existe un sinnúmero de dificultades (económicas, políticas, legales, etc.) que implican efectos adicionales en la forma en la que las negociaciones se desarrollan. Más allá de estos factores, la cultura representa una variante adicional que puede, dependiendo de cómo se la abarque, generar malentendidos; o, servir como herramienta para facilitar la negociación internacional.

Las negociaciones entre Estados Unidos y Ecuador, concretamente, reflejan diferencias en aspectos como la comunicación (idioma), jerarquía (percepción de poder), relaciones interpersonales, y demás que pueden generar complicaciones en el proceso de negociación. Por lo que, comprender estas diferencias y su efecto, servirá para sentar una base para el desarrollo de herramientas que permitan mitigar las dificultades de estos aspectos, así como aprovecharlas para una negociación bilateral exitosa entre los países.

1.1 La Negociación Internacional

1.1.1 Interdependencia de los Países

Se puede definir a la negociación internacional como un proceso dinámico mediante el cual los diferentes países gestionan sus intereses en un ambiente multilateral e interdependiente. Estas negociaciones son fundamentales para garantizar estabilidad y transparencia en el comercio global y reducir los conflictos entre naciones (World Trade Organization, 2023).

La negociación internacional ha logrado ser primordial para las economías de los distintos países del mundo, creando una interdependencia económica entre ellos y fortaleciendo la globalización (Castro, 2014).

En el marco de una realidad mundial de globalización, es relativamente imposible no negociar entre naciones y estos intercambios van en aumento debido a que ningún país puede ser del todo autosuficiente (De la Garza et al., 2009). Haciendo fundamental el comercio tanto multilateral como bilateral.

De acuerdo con Rickard (2024) los distintos países navegan en un globo multipolar definido por grandes potencias en el que ningún estado tiene la suficiente autoridad para abarcar los bienes y recursos que se encuentren fuera de sus jurisdicciones, haciendo fundamental y elusivo el uso de tratados comerciales para la regulación de los productos comercializados globalmente, por ejemplo, el uso de Tratados de Libre Comercio.

Es por esta razón que las relaciones comerciales buscan satisfacer la demanda de ciertos productos que un estado, por cualquier circunstancia, no produce eficientemente en su región. Para esto los países han logrado establecer tratados o acuerdos comerciales en los que se busca una relación de ganar-ganar. Sin embargo, estas negociaciones comerciales se ven marcadas por factores determinantes para su éxito en el mundo, y de los que es prácticamente imposible desenlazarse (Ugarte-Almeida et al., 2022).

Estos tratados comerciales no se enfocan únicamente en reducir o eliminar las barreras arancelarias, sino que abarcan una agenda más compleja que incluye temas estratégicos en las negociaciones, como la propiedad intelectual, las certificaciones de origen, protección ambiental, legislaciones, etc. Estos temas son vitales al momento de armonizar la responsabilidad entre los estados participantes, más aún en las negociaciones bilaterales (Cornejo Ramírez, 2016).

Sin embargo, es posible encontrar la presencia de ciertos desincentivos que pueden aparecer cuando existe la participación de múltiples partes en un proceso como son los de las negociaciones, es decir, mientras más participantes del comercio global existan, más difícil se vuelve el lograr ponerse de acuerdo, así como más complejo se vuelve monitorear y reforzar las leyes que regulan el uso y puesta en práctica del comercio global (Rickard, 2024).

El flujo de las finanzas, así como de la información y de los bienes tangibles entre fronteras estatales son capaces de crear tanto dificultades crecientes para los estados, así como ciertas herramientas que funcionan para mitigar o para explotar alternativamente estos riesgos existentes (Farrel & Newman, 2019).

Esta realidad global demuestra que, los estados que dependen del comercio con otro país son más vulnerables a presiones externas, sin embargo, esta interdependencia genera vulnerabilidad recíproca en lugar de ser solo unilateral (Farrel y Newman, 2019).

Por su parte, (Finger, 2007) sostiene que las negociaciones no deben entenderse como ejercicios de poder únicamente, sino como procesos de aprendizaje y adaptación, en la que cada estado adapta su estrategia de acuerdo a factores como experiencias previas o expectativas hacia sus contrapartes, lo cual es fundamental especialmente para países con poder reducido que buscan beneficiarse de alianzas y cooperación.

1.1.2 Estados Unidos y el Ecuador: Análisis de sus Relaciones Bilaterales

De acuerdo con el Comando Sur de los Estados Unidos (2017), en términos geográficos, sociales, de comercio, migración y cultura, no existe otra región en el mundo que afecte más a la vida cotidiana de los Estados Unidos como lo hacen las Américas.

Para entender las relaciones comerciales entre la República del Ecuador y los Estados Unidos de América, específicamente, es fundamental comprender la Teoría de Política Exterior Dependiente, en la que se establece una correlación entre dos tipos de países, un *small state* o estado débil y un *core state* o estado mayormente desarrollado. El nexo entre las dos partes se establece en el ámbito económico, la inversión extranjera directa, la asistencia económica, etc. Esta subordinación puede llegar a ser ocasionada en contra de la voluntad del estado, afectando a sus políticas exteriores (Lapeña Sanz & Czubala Ostapiuk, 2018).

Tal es el caso del Ecuador con los Estados Unidos, siendo el primero el denominado *small state*, que históricamente ha sido dependiente de la gran potencia en materia económica, de inversiones, políticas exteriores e incluso política fiscal (dólar americano). Históricamente, el Ecuador solía ser irrelevante para los Estados Unidos. No es hasta la Segunda Guerra Mundial que las élites norteamericanas se concientizan de la ubicación estratégica del país, sobre todo por su pertenencia al Archipiélago de Galápagos (Ruiz, 2018).

En un contexto más actual, las relaciones comerciales entre los países se han ido fortaleciendo, como instancia, el 08 de diciembre del 2020 se firmó el Acuerdo de Primera Fase entre Ecuador y Estados Unidos, en este consta, entre otros, un capítulo técnico centrado en la facilitación del comercio. Sin embargo, el éxito de estos compromisos implica una reconfiguración de la manera en la que trabajan las entidades estatales (El Comercio, 2020).

1.2 La Cultura en las Negociaciones

1.2.1 Definición de Cultura y su Efecto en las Negociaciones

El concepto de cultura es polisémico, se ha moldeado a través de varios enfoques y procesos que atraviesan las sociedades. La cultura se involucra en investigaciones académicas, documentos internacionales e incluso en algunas constituciones latinoamericanas (Fiallos Quintero, 2019).

Por su lado, la negociación intercultural se refiere a cualquier proceso de negociación que ocurre en un contexto en el cual dos o más individuos provenientes de distintas culturas interactúan y, de alguna manera, permiten que sus respectivos trasfondos culturales influyeran tanto el proceso de negociación como los resultados del mismo (Dellech y Debabi, 2017).

Las negociaciones interculturales se están volviendo mucho más frecuentes y extremadamente valiosas en distintas actividades comerciales (...) que las mismas logren ser exitosas puede llegar a promover el desarrollo del comercio internacional y las economías de los países partícipes, permitiendo que las empresas logren competir y cooperar en un mercado global (Wang y Liu, 2024).

En estas negociaciones internacionales se involucran un sinnúmero de países o regiones con diferentes trasfondos culturales. Por lo que, al momento de negociar con diferentes culturas, es necesario que cada parte preste atención a las diferencias que la diversidad cultural implica, asimismo, las personas dedicadas a negociar deben priorizar el conocimiento de esta diversidad cultural, así como mecanismos para mitigar estas influencias (R. Chen, 2022).

De acuerdo al artículo *Cross-Cultural Interaction: What we know and What We Need to Know*, (Adler y Aycan, 2018); los estados, en lugar de beneficiarse de la diversidad manifestada en nuestra realidad global interconectada, continúan cayendo en el divisionismo y este se refleja en los cismas culturales que históricamente han dividido al mundo en materia de riqueza, religión, ideología, clase, género, raza y demás entonces, es en este contexto global en el que las empresas y corporaciones multinacionales deben reflexionar acerca de la importancia que una comunicación intercultural puede tener en sus operaciones y, asimismo, aumentar el entendimiento y eficiencia de esta diversidad multicultural.

Entonces, en ámbitos como los negocios, es crucial reconocer la importancia de la cultura como variable para los respectivos procesos. Cuando, en un conjunto de individuos o sociedades existen variaciones culturales, es sencillo llegar a malentendidos, y, lidiar con la adversidad con las respectivas herramientas, debe ser aplicable a cualquier área que realice negocios (Wursten et al., 2011).

La habilidad de aprovechar las diversidades culturales y la capacidad de contribuir con habilidades multiculturales para el manejo de áreas integrativas como el manejo de equipos de trabajo culturalmente diversos o, en general, las negociaciones, es mejor conocida como “inteligencia cultural”. Este concepto es vital para las negociaciones internacionales que se desarrollan en contextos de diversidad cultural para lograr, satisfactoriamente, mitigar las diferencias culturales (Skhiri et al., 2025).

La influencia de los factores culturales, así como todos los demás desafíos en las negociaciones están presentes en todas las relaciones de comercialización entre países. Tal es el caso del Ecuador con los Estados Unidos de América y en general, de Latinoamérica. El comercio internacional entre las regiones es tan fuerte, y quizá otras regiones del mundo pueden ser más relevantes en otros aspectos, pero ninguna lo es tanto como América Latina (Ruiz, 2018).

1.2.2 La Cultura Norteamericana en las Negociaciones

Para adentrarse en una comparación cultural entre países, es fundamental conocer la teoría de las dimensiones culturales de Hofstede, la cual es un marco desarrollado por el psicólogo Geert Hofstede para medir y describir las diferencias culturales entre estados. Tras una investigación extensiva, las diferencias culturales pueden categorizarse en seis dimensiones básicas: distancia de poder, control de la incertidumbre, individualismo vs colectivismo, masculinidad vs feminidad, orientación a largo o corto plazo, e indulgencia vs restricción (Wang & Liu, 2024).

En la teoría de Hofstede, el individualismo versus colectivismo, por ejemplo, se ve reflejado en la prioridad que las sociedades brindan a los intereses colectivos o individuales. En países basados en una cultura individualista, como es el caso de los Estados Unidos, las personas tienden a prestar más atención a sucesos que están altamente relacionados a los intereses personales, enfatizando los derechos y beneficios individuales (Wang & Liu, 2024).

Como explica (Y. Chen, 2023), en su texto *The Influence of Different Cultures on International Business. Negotiation and Strategies*, para la cultura occidental, cualquier acción relacionada al individuo debe ser prioritaria. Sin embargo, darles importancia a los intereses individuales no significa que el colectivo será ignorado, al contrario, el interés individual está directamente relacionado con el interés grupal y este incluso es más valorado. El individualismo también implica dos componentes cruciales: la creatividad y la igualdad.

Debido a la importancia de la libertad individual, la creatividad no se ve restringida sino existe más espacio para que florezca. Y, respecto a la igualdad, si bien en las sociedades occidentales los jefes suelen tener la última palabra y las diferencias entre superiores y subordinados aún son notorias en las compañías norteamericanas, cada empleado tiene la oportunidad de dar sus respectivas sugerencias e ideas sin mayor preocupación. Para los norteamericanos, los negociadores tienen que, sencillamente, respetarse unos a otros, fuera de eso, la comunicación debe ser utilizada efectivamente, utilizan las formas más directas y persuasivas de negociación, las cuales son menos restrictivas (Y. Chen, 2023).

La eficiencia y eficacia son factores altamente valorados, otros elementos como los rituales, tradiciones o normas sociales no son prioridad al momento de una negociación. Enfocarse en el resultado final y reducir la duración del proceso es su mejor estrategia. Por último, el autor revela que el tiempo es un recurso altamente valorado y no se debe desperdiciar, ser impuntual en una negociación es un instantáneo descarte para esta cultura (Y. Chen, 2023).

1.2.3 La Cultura Ecuatoriana en las Negociaciones

Parte importante de la identidad de los individuos y sociedades es la cultura, por lo que tanto definirla como comprenderla es fundamental para entender la existencia de agrupamientos culturales que afectan el comportamiento de las sociedades en distintos aspectos, y que llegan a ser mundialmente persistentes en el tiempo (Aguilar Rodríguez et al., 2018).

Al realizar un análisis en el marco de la teoría anteriormente mencionada de las dimensiones culturales planteadas por Geert Hofstede, la sociedad ecuatoriana es, contrario a los Estados Unidos, colectivista. La orientación de sus conductas se ve priorizada por lo familiar y solidario. La distancia de poder económico y social es extremadamente alta ya que en la cultura predominan las enseñanzas de los padres y el respeto a las personas mayores, sus gobiernos suelen ser corruptos y la repartición de las riquezas es desigual.

Evitan la incertidumbre, ya que el apego a las reglas es fundamental. Es una sociedad en la que predomina la ganancia monetaria, y la competencia que resulta en una distinción muy marcada entre sexos. Se tiene la creencia de que los hombres deben cargar con el peso de la familia y lo público, por lo que las mujeres ocupando cargos políticos es bastante escaso, y existen prohibiciones morales sobre la sexualidad (Aguilar Rodríguez et al., 2018).

La historia del comercio internacional ecuatoriano considera que no ha alcanzado a explotar su potencial completamente a diferencia de sus países vecinos. Esto se puede identificar en diferencias culturales, por ejemplo, se considera que mientras más palabras o explicación se dé, es mejor, sin embargo, para negociar con otros países se debe considerar comunicarse de manera clara y directa para dar a conocer el mensaje (Abril Fajardo, 2025).

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO: ANÁLISIS DE LAS DIFERENCIAS CULTURALES ENTRE LOS ESTADOS UNIDOS Y EL ECUADOR Y SUS DIFERENCIAS DE COMUNICACIÓN INTERCULTURAL.

2.1 Contexto Económico y Político de la Relación entre Estados Unidos y Ecuador

2.1.1 Comercio Internacional e Interdependencia en la Relación Bilateral

El comercio internacional constituye uno de los fundamentos del sistema económico global y de las relaciones entre los Estados. Desde la teoría clásica, (Smith, 1776), en *La Riqueza de las Naciones*, sostiene que los Estados deben especializarse en la producción de aquellos bienes en los que poseen una mayor eficiencia productiva natural, determinada por factores como las condiciones climáticas, la disponibilidad de recursos o la capacidad productiva. Esta especialización permite reducir los costos de producción y facilita que los países adquieran, mediante el comercio exterior, aquellos bienes que no producen de manera eficiente, generando beneficios multilaterales.

Este proceso de intercambio da lugar a relaciones de interdependencia entre los Estados. De acuerdo con (Keohane & Nye, 1977), la interdependencia en la política mundial se define como situaciones caracterizadas por actos recíprocos entre Estados o actores internacionales ubicados en distintos países. Estos actos recíprocos se originan en intercambios de bienes, capital, mano de obra y otros recursos, los cuales se intensificaron significativamente tras la Segunda Guerra Mundial.

Sin embargo, los autores señalan que la interconexión no implica necesariamente interdependencia. Esta última se evidencia cuando los intercambios generan costos o riesgos significativos para las partes involucradas. Mientras que la dependencia de bienes estratégicos, como el petróleo, genera una alta vulnerabilidad, la importación de bienes no esenciales, como productos de lujo o productos de belleza, implica menores costos en caso de interrupción. En consecuencia, solo cuando existen costos relevantes para ambas partes puede hablarse de una verdadera relación de interdependencia (Keohane & Nye, 1977).

2.1.2 Evolución Histórica de la Relación Estados Unidos–Ecuador

La relación entre Estados Unidos y América Latina ha estado marcada históricamente por intereses estratégicos y económicos. Uno de los momentos más representativos de esta relación fue la implementación de la política del “Buen Vecino”, promovida por Estados Unidos con el objetivo de fortalecer la cooperación interamericana. No obstante, esta política respondió también a la necesidad de asegurar el acceso a recursos estratégicos y consolidar aliados regionales (Alcalde Cardoza, 1977).

Si es que se observa desde la perspectiva latinoamericana, dicha política fue percibida como una oportunidad para el desarrollo y crecimiento, a pesar de que terminó estableciendo una relación caracterizada por la dependencia entre estados y por condiciones definidas en gran medida por Estados Unidos (Alcalde Cardoza, 1977).

En el caso específico del Ecuador, la relación bilateral con Estados Unidos ha estado condicionada por los intereses de la política exterior norteamericana en América Latina, especialmente durante la Guerra Fría, en un contexto internacional bipolar. Durante el gobierno de León Febres Cordero (1984–1988), se evidenció un acercamiento significativo hacia Estados Unidos, reforzado por la afinidad ideológica entre ambos gobiernos. Posteriormente, durante la administración de Rodrigo Borja (1988–1992), la relación se caracterizó por una mayor autonomía diplomática y un enfoque multilateral, sin que ello implicara una ruptura del vínculo bilateral. Finalmente, el gobierno de Sixto Durán Ballén (1992–1996) orientó la relación hacia políticas de liberalización comercial y ajuste estructural, dando lugar a una interdependencia desigual y a una limitada capacidad negociadora del Ecuador frente a la potencia norteamericana (Palacio, 2001).

2.2 Cultura y Comunicación Intercultural en las Negociaciones Internacionales

2.2.1 Conceptualización de la Cultura y Diferencias Culturales

Las distintas culturas existentes en el mundo organizan el espacio físico en el que se da el comportamiento social, por ejemplo, para la cultura occidental, el espacio en el que se desarrollan sus actividades suele ser uniforme y lineal, mientras que culturas similares a la ecuatoriana tienden a priorizar las jerarquías. Esta proximidad determina la forma en la que las sociedades interactúan y condicionan la comodidad, el control y el respeto en una interacción social tal como una negociación. Como consecuencia, en caso de darse una

incomprensión al momento de percibir estas diferencias culturales, se puede generar malentendidos que afecten negativamente al proceso de negociación (Hall, 1966).

El concepto de cultura ha sido abordado desde múltiples disciplinas, lo que ha generado una amplia variedad de definiciones. Hofstede (2011) define la cultura como la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de otros. Esta definición resulta fundamental para el análisis de las negociaciones internacionales, ya que permite comprender cómo los valores, creencias y patrones de comportamiento influyen en la interacción entre actores de distintos países.

Para comprender de mejor manera la cultura y sus respectivas diferencias, Hofstede (2011) plantea seis dimensiones, las cuales se han analizado a lo largo del presente documento, estas son:

1. Distancia al poder: se relaciona con las diferentes soluciones que el ser humano brinda a sus problemas más básicos en cuanto a desigualdad;
2. Control de la incertidumbre: explica el nivel de importancia que una sociedad tiene respecto a un futuro desconocido;
3. Individualismo versus colectivismo: relacionado a la capacidad de integrar individuos a un grupo primario;
4. Masculinidad versus feminidad: postula como se dividen los roles entre hombres y mujeres;
5. Orientación a largo o corto plazo: que decisión toman las distintas sociedades respecto al énfasis de sus esfuerzos, ya sea con dirección al futuro o al presente y pasado;
6. Indulgencia versus restricción: explica la gratificación o el control de los deseos humanos básicos respecto al disfrute de la vida (Hofstede, 2011).

Trompenaars & Hampden-Turner (1998) amplían esta conceptualización al señalar que la cultura se manifiesta a través de elementos visibles como el lenguaje, el contacto físico, la comida, la ética laboral, la expresión de emociones, los estilos de agrupación, la arquitectura, la vestimenta y la literatura. Estos elementos reflejan la forma en que los individuos se relacionan y actúan dentro de un contexto cultural determinado.

Asimismo, los autores distinguen entre cultura explícita y cultura implícita, señalando que esta última se compone de asunciones básicas que operan de manera inconsciente y

orientan la resolución de problemáticas relacionadas con las relaciones humanas, la concepción del tiempo y la interacción con la naturaleza (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998).

En cualquier ámbito de interacción internacional, las diferencias culturales son inevitables y conllevan distintas formas de afrontar la competencia, el conflicto y la cooperación (Hampden-Turner et al., 2000).

2.2.2 Influencia de la Cultura en la Comunicación y Negociación Intercultural

En el campo de las negociaciones internacionales, la cultura desempeña un rol determinante. Según (Brett, 2001), la cultura está compuesta por valores, normas y creencias compartidas por un grupo de individuos, así como por factores estructurales de carácter económico, político, social y religioso que configuran el contexto de las interacciones sociales. Estas normas culturales definen los comportamientos considerados apropiados o inapropiados durante una negociación y condicionan las estrategias adoptadas por los negociadores.

De acuerdo con (Brett, 2001), toda negociación involucra intereses, prioridades y estrategias, y estos elementos se encuentran profundamente determinados por la cultura. En este sentido, las negociaciones internacionales han enfrentado diversos desafíos, ya que su desarrollo está condicionado por los entornos políticos y económicos en los que se llevan a cabo (Da & Veiga, 2001).

La adaptación cultural se presenta como uno de los retos más complejos en los negocios internacionales, ya que requiere comprender y gestionar la diversidad de valores, percepciones, estereotipos y estilos de comunicación existentes entre los actores involucrados (Castro & Abreu, 2008).

Finalmente, aunque las negociaciones han logrado superar barreras geográficas y políticas, la cultura continúa siendo un factor primordial. Cuando se afirma que las negociaciones han atravesado fronteras, se hace referencia a procesos de interacción entre pueblos y culturas distintas que, en mayor o menor medida, se influyen mutuamente y condicionan los resultados de los acuerdos alcanzados (Parejas Moreno, 1985).

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA

3.1 Metodología Cualitativa

Para la presente investigación se llevó a cabo una metodología cualitativa, debido a que se buscó comprender cómo los factores culturales influyen en las negociaciones entre Estados Unidos y Ecuador, específicamente en el sector de la importación de productos de belleza. La naturaleza de la investigación implica que no se puede reducir a variables cuantificables, sino que se debe interpretar un contexto social y, sobre todo, cultural. Según John W. Creswell (2009), la investigación cualitativa es adecuada cuando se pretende explorar fenómenos complejos desde la perspectiva de los actores involucrados, priorizando la comprensión profunda de los procesos sociales. En este caso, la negociación internacional no se analiza únicamente como un intercambio económico, sino como una interacción principalmente cultural.

Asimismo, Denzin y Lincoln (2011), sostienen que el enfoque cualitativo permite examinar fenómenos sociales dentro de sus contextos naturales, reconociendo la influencia de estructuras culturales en el ser humano, es decir, en los escenarios donde ocurren de manera cotidiana y significativa para los actores involucrados. Desde esta perspectiva, la realidad social no se entiende como un conjunto de variables aisladas, sino como una construcción compleja influida por valores, creencias, símbolos y prácticas culturales.

El presente estudio adoptó el método hermenéutico como enfoque interpretativo para analizar cómo los factores culturales influyen en las negociaciones entre Estados Unidos y Ecuador en el sector de importación de productos de belleza. La hermenéutica permite comprender los significados que los actores atribuyen a sus prácticas comerciales dentro de su contexto histórico y sociocultural. Esta comprensión no es un acto neutral, sino un proceso dialógico en el que intervienen las precompresiones del investigador y el horizonte cultural de quienes participan en los estudios (Gama, 2021).

El análisis se desarrolló mediante el principio del círculo hermenéutico, el cual sostiene que la comprensión del todo depende de la interpretación de las partes y que, al mismo tiempo, la interpretación de cada parte se construye a partir de la comprensión del conjunto (Gadamer & Hans-Georg, 2004). En la práctica, el análisis hermenéutico requiere un proceso reflexivo en el que la interpretación se construye mediante el diálogo entre el

investigador, el contexto y los actores estudiados, reconociendo que la comprensión está influida por el horizonte histórico y cultural de los participantes (Gama, 2021).

Integrado al método hermenéutico, se propuso un estudio de caso. De acuerdo con Robert K. Yin (2018), el estudio de caso es apropiado cuando las fronteras entre el fenómeno y el contexto no están definidas claramente, como ocurre en las negociaciones internacionales, donde factores como los culturales, políticos y económicos interactúan al mismo tiempo. Asimismo, Robert E. Stake (1995) explica que el estudio de caso permite comprender la complejidad y particularidad de una situación en específico, lo cual es relevante para examinar un sector específico como lo es el de productos de belleza.

El estudio de este caso sirvió para analizar las negociaciones comerciales entre Ecuador y Estados Unidos en el sector de importación de productos de belleza, con el objetivo de identificar diferencias culturales, patrones de interacción y dinámicas que influyen en los procesos de negociación. Este enfoque permite examinar la cultura dentro de un contexto real, considerando factores normativos, económicos y socioculturales que influyen en la toma de decisiones de los actores involucrados.

El estudio de caso, como estrategia metodológica dentro de la investigación cualitativa, permitió examinar fenómenos contemporáneos en su contexto real. Según Robert K. Yin (Yin, 2018), este diseño es adecuado cuando la investigación busca responder preguntas del tipo “cómo” y “por qué”, lo cual resulta pertinente para comprender cómo influyen los factores culturales en las negociaciones comerciales bilaterales. Además, el estudio de caso permite integrar múltiples fuentes de evidencia como las entrevistas y la revisión bibliográfica permitiendo una comprensión integral.

Por su parte, Robert E. Stake (1995), sostiene que el estudio de caso no solo describe un tema específico, sino interpreta los significados construidos por los actores dentro de un contexto específico. Para la presente investigación, esto significa un análisis de percepciones, prácticas y discursos de los participantes, reconociendo que las interacciones comerciales están mediadas por factores culturales diferenciados.

Para la recolección de datos, se emplearon entrevistas a profundidad semiestructuradas, revisión bibliográfica y un análisis de los resultados. La entrevista a profundidad es un método garantizado para comprender el mundo desde la perspectiva del entrevistado, generando conocimiento a través del diálogo. El formato semiestructurado garantiza coherencia temática y, al mismo tiempo, flexibilidad para profundizar en temas

que puedan surgir y estén relacionados a las temáticas a analizar (Brinkmann y Kvale, 2015). Por lo que, como primer paso, las entrevistas permitirán explorar la experiencia de los profesionales involucrados en procesos de negociación tanto en el Ecuador como en los Estados Unidos.

Para la obtención de resultados que sustenten la investigación, se utilizaron entrevistas semi estructuradas; según Álvarez-Gayou Jurgenson (2003), una entrevista es aquella conversación que tiene una estructura y un propósito. En la investigación cualitativa, la entrevista busca entender el mundo desde la perspectiva del entrevistado, y desmenuzar los significados de sus experiencias; estas, como se mencionó anteriormente, fueron aplicadas a expertos en negociación internacional y académicos con relevancia en el tema.

Para el contenido de la entrevista, se desarrollaron ejes temáticos que incorporan categorías inspiradas en la teoría de dimensiones culturales de Geert Hofstede (2011), quien plantea que variables como la distancia al poder, el individualismo, la aversión a la incertidumbre y la orientación influyen en las negociaciones. Según Martínez Ojeda (2006), “los entrevistados a través de las narraciones van describiendo un panorama de representaciones de estos sensorios de la identidad y la alteridad en sus distintas modalidades”.

Además, en la investigación cualitativa, los relatos de los entrevistados no solo describen hechos, sino que representan interpretaciones y evaluaciones de la realidad construidas a partir de sus experiencias. De forma tal que la entrevista cualitativa permite reconstruir los significados que los actores atribuyen a sus experiencias, ya que los relatos en cuestión no solo describen hechos, sino que también representan interpretaciones de la realidad construidas a partir de sus trayectorias y contextos (Saútu, et. al, 2010).

3.2 Participantes

Para el desarrollo de la investigación se llevó a cabo un proceso de recolección de información orientado a comprender cómo los factores culturales influyen en las negociaciones entre Ecuador y Estados Unidos en el sector de importación de productos de belleza. La recopilación de datos permitió analizar percepciones, prácticas y dinámicas de interacción presentes en los procesos de negociación bilateral.

Se seleccionaron participantes vinculados directamente a la investigación, tales como negociadores internacionales, representantes del sector de productos de belleza y académicos

especializados en negociación internacional e interculturalidad. La selección se realizó, considerando que los participantes deben poseer experiencia y conocimiento especializado en procesos de negociación entre ambos países.

Los participantes asumieron un rol de informantes clave, debido a su experiencia profesional y conocimiento técnico en comercio exterior y negociación intercultural. Su aporte permitió identificar patrones de comportamiento, estilos de comunicación, mecanismos de toma de decisiones y posibles tensiones culturales que influyen en el desarrollo de las negociaciones comerciales.

Desde la perspectiva metodológica, el uso de informantes clave es coherente con el enfoque cualitativo, ya que permite acceder a información profunda y contextualizada sobre el fenómeno estudiado (Baxter & Jack, 2015). Asimismo, la selección intencional de participantes especializados responde a la necesidad de obtener datos relevantes y significativos para el análisis interpretativo del caso (Yin, 2003).

Tabla 1
Perfiles de Entrevistados

Entrevistado	Biografía
Paul Prado	<p>Importador con más de 35 años de experiencia en negociaciones, específicamente en el sector de productos de belleza.</p> <p>Trabajó a lo largo de su carrera con compañías de alto renombre en la ciudad de Cuenca, tales como Las Fragancias y el Grupo Eljuri.</p> <p>Su especialidad se basa en la importación de productos de belleza de alta gama y de todo tipo, incluyendo líneas de baño, perfumes, maquillaje, tratamientos capilares, etc.</p> <p>Su aporte es fundamental para entender cómo funcionan las negociaciones internacionales específicamente en el sector propuesto dentro del estudio de caso.</p>
Daniel Cisneros	<p>Co fundador de Mina by Carolina León, un estudio de belleza que ha logrado posicionarse en el mercado local a través de una propuesta estética integral y una gestión enfocada en la experiencia del cliente. Su trayectoria como y emprendedor le ha permitido desarrollar criterios propios sobre atención personalizada, construcción de marca y adaptación a las dinámicas cambiantes del sector de la belleza en Cuenca.</p> <p>Desde su rol directivo y operativo, Daniel ha articulado estrategias de diferenciación, fidelización y comunicación digital que reflejan tanto decisiones empresariales como la influencia del contexto cultural y comercial en el que se desenvuelve. Su experiencia práctica dentro de un negocio consolidado ofrece una perspectiva directa sobre los procesos de gestión, negociación y posicionamiento en un entorno competitivo.</p>
Eva Franco	<p>Licenciada en Estudios Internacionales, y con nacionalidad americana-ecuatoriana, Eva consta como propietaria de Spanish Institute, centro de formación lingüística para extranjeros. Además, comparte diferentes procesos de negociación con norteamericanos pues reside en los Estados Unidos, parte de su profesión implica tratar de forma cotidiana con las diferentes perspectivas de negociación tanto ecuatorianas como norteamericanas.</p>
Antonio Torres	<p>Magister en administración de empresas mención negocios internacionales, universidad del pacifico, ecuador, 2008</p> <p>Ingeniero comercial, universidad del Azuay, ecuador, 1999.</p> <p>Extensa experiencia en comercio exterior, competitividad, publicaciones relevantes para el tema.</p>
Luis Pinos Luzuriaga	<p>Economista mención economía empresarial, universidad del Azuay, ecuador, 2011</p> <p>Magister en seguros y riesgos financieros, escuela superior politécnica del litoral, ecuador, 2015</p> <p>Extensa experiencia y publicaciones relacionadas a exportación e importación, sostenibilidad empresarial, además de desempeñarse como docente en asignaturas como “negociación internacional”.</p>

Nota. Esta tabla detalla la información de las personas a ser participantes de las entrevistas.

3.3 Instrumentos

Para la obtención de resultados que sustenten la investigación, se utilizaron entrevistas semi estructuradas; según Álvarez-Gayou Jurgenson (2003), una entrevista es aquella conversación que tiene una estructura y un propósito. En la investigación cualitativa, la entrevista busca entender el

mundo desde la perspectiva del entrevistado, y desmenuzar los significados de sus experiencias; estas, como se mencionó anteriormente, fueron aplicadas a expertos en negociación internacional y académicos con relevancia en el tema.

3.4 Procedimiento

Para expresar de la mejor manera los objetivos e intenciones de esta investigación, los cuales serán de gran importancia a la hora de recolectar la información pertinente, se plantearon varias temáticas a manera de guía al momento de realizarse las entrevistas. Las temáticas deben estar enfocadas a ayudar a obtener información para responder tanto a los objetivos generales como específicos que fueron establecidos anteriormente. Si bien, las temáticas fueron distintas para adaptarse a los perfiles de cada entrevistado, los ejes temáticos generales mantienen la misma estructura.

3.4.1 Ejes Temáticos

1. Experiencia previa en negociación internacional
2. Definición propia de cultura
3. Percepción de diferencias culturales en los procesos de negociación
4. Estilos de comunicación y sus variaciones
5. Toma de decisiones
6. Construcción de confianza y relaciones interpersonales
7. Resolución de conflictos o desacuerdos

Para fortalecer la validez del estudio y observar rigor académico, se aplicará triangulación metodológica. La triangulación consiste en el uso de múltiples fuentes y métodos para contrastar información y aumentar la credibilidad de los hallazgos (Denzin, 2009). La convergencia o divergencia entre estas fuentes permitirá determinar el efecto de los factores culturales en las negociaciones.

Para esta investigación, se adoptará un enfoque cualitativo, de tipo triangulación. Según Okuda Benavides y Gómez-Restrepo (2005), la triangulación comprende el uso de varias estrategias al estudiar un mismo fenómeno, por ejemplo, el uso de varios métodos. Además, este método ayudará a relacionar revisión bibliográfica, el caso de estudio y las respectivas entrevistas. para comprender a profundidad la influencia de los factores culturales en los procesos de negociación entre Estados Unidos y Ecuador.

3.5 Consentimiento Informado

Previo a las entrevistas, es importante que se lleve un proceso de comunicación entre la entrevistadora y los entrevistados para que se dé un ambiente cómodo, donde se pueda dar el intercambio de información, debido a que toda investigación social produce una tensión al invitar a la gente a colaborar en un proceso que no está hecho directamente en su beneficio y en cuyo diseño no ha participado (Meo, 2010). Es fundamental, además, tomar en cuenta que, al ser esta investigación parte de la etnografía, y que el objeto de estudio tiene que ver con seres humanos, el consentimiento informado garantiza la ética y la confidencialidad dentro del proceso investigativo.

Aparte de darse el contexto, también se debe dar a conocer el consentimiento informado. Según Meo (2010a), “para que la autonomía de los individuos sea respetada, este consentimiento debe ser informado”. Es primordial que en todo momento se tenga claro cuáles son las intenciones del entrevistador dentro de este proceso. Es importante que se dé una explicación sobre el propósito de la investigación, se debe indicar que la participación dentro de la investigación es voluntaria y que esta se encuentra respaldada por una institución académica, como lo indica Meo (2010): “los potenciales participantes deben recibir información acerca de los objetivos de la investigación, el tipo de participación solicitada, el origen del financiamiento del proyecto y los posibles usos de los resultados del estudio”. Además, se debe estar dispuesto a aclarar cualquier situación sobre la entrevistada tenga duda sobre la investigación.

Por otra parte, Meo (2010) dice: “Asimismo, se les debe solicitar autorización para usar la información. Finalmente, se les debe garantizar el derecho a interrumpir su participación en cualquier momento”. Por lo tanto, se debe informar sobre los derechos de las participantes, como la confidencialidad y protección de datos, además de explicar que la información se utilizará con fines académicos. Asimismo, se debe indicar que la entrevista puede terminar cuando lo quiera, que se puede negar a responder las preguntas que le hagan sentir incómoda. De igual manera, la entrevistada puede solicitar revisar la información antes de su uso en este trabajo. Es también importante pedir el consentimiento para la grabación y uso de la información y que puede solicitar la eliminación de su participación dentro de un tiempo; se debe incluir la firma en muestra de consentimiento por parte de los participantes. Mediante el consentimiento informado se puede obtener beneficios que ayuden a recolectar la información deseada.

CAPÍTULO 4

RESULTADOS

4.1 Parte 1. Contribuciones Académicas

4.1.1 Entrevista al Ing. Antonio Torres Dávila, Mgt.

Perfil

Antonio Fabián Torres Dávila, además de tecnólogo minero, es ingeniero comercial por la Universidad del Azuay, magíster en Administración de Empresas con mención en Negocios Internacionales por la Universidad del Pacífico y actualmente se encuentra desarrollando su tesis doctoral con relación a la Internacionalización en los Negocios Internacionales. Antonio se desempeña actualmente como docente universitario en su alma mater, enseñando asignaturas como Comercio Exterior, Internacionalización y Competitividad, Formulación de Proyectos, y demás.

El entrevistado cuenta con amplia experiencia laborando tanto en el sector público como en el privado, especialmente en comercio exterior en empresas relacionadas con el cuero y calzado, realizando frecuentemente negocios con Estados Unidos y Europa. Como resultado de su amplia experiencia, brinda una perspectiva académica y profesional de las relaciones comerciales entre los Estados Unidos y el Ecuador, así como el progreso de los factores que influyen en las negociaciones entre los países, dentro de aquellos el factor cultura.

Los aportes del entrevistado resultan clave para dar respuesta a la pregunta de investigación del presente trabajo: ¿cómo influyen los factores culturales en las negociaciones entre Estados Unidos y Ecuador en el sector de la importación de productos de belleza? La participación de Antonio ofrece principalmente una amplia representación de las diferencias entre los dos contextos culturales, tales como estilos de comunicación, percepción del tiempo, solución de conflictos y adaptabilidad de los negociantes a distintas barreras culturales presentes en la negociación bilateral en general.

Cuerpo Narrativo

El entrevistado señaló, durante el inicio de la entrevista, que ha participado directamente en procesos de negociación con empresas estadounidenses desde el rol de vendedor dentro del ámbito empresarial. En su experiencia, estas interacciones se han desarrollado principalmente a través de la comercialización de productos hacia compañías

ubicadas en Estados Unidos. Entre los casos mencionados, destacó su participación en la venta de productos a la cadena Macy's bajo la modalidad de maquila, en la cual la propiedad del diseño pertenecía a un tercero que mantenía el contrato directo con la empresa estadounidense. Según explicó, la empresa para la que trabajaba producía bienes que posteriormente eran comercializados en ese mercado a través de intermediarios (A. Torres Dávila, comunicación personal, 03 de marzo del 2026).

Posteriormente, describió la experiencia de proveer partes y piezas de cuero a una fábrica dedicada a la elaboración de chaquetas universitarias tipo *varsity jackets*¹. En este contexto, la negociación consistía en suministrar insumos específicos para la producción de dichas prendas destinadas al mercado estadounidense.

Al indagar por una perspectiva más general, el entrevistado caracterizó la relación comercial entre Ecuador y Estados Unidos como un vínculo fluctuante, condicionado por factores políticos y coyunturales. Analiza que la estabilidad de las relaciones comerciales depende en gran medida de la orientación ideológica y las políticas del gobierno de turno. Asimismo, señaló que actualmente las relaciones atraviesan un momento favorable debido a acuerdos comerciales recientes que han permitido reducciones arancelarias para determinados productos ecuatorianos. Incluso mencionó que, en ciertos casos, estas condiciones han generado ventajas frente a países competidores de la región como Colombia, a pesar de mantener un Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos. Afirma que “no podemos decir que es una relación estable a largo plazo” (A. Torres Dávila, comunicación personal, 03 de marzo del 2026).

En relación con los sectores más sensibles dentro de los procesos de negociación internacional, explicó que todos los sectores pueden verse influenciados por factores culturales; sin embargo, destacó particularmente aquellos vinculados con productos primarios o *commodities*². En el caso ecuatoriano, señaló que gran parte de las exportaciones

¹ La Varsity Jacket es una chaqueta de origen universitario en Estados Unidos asociada a los equipos deportivos de instituciones educativas. Su origen se remonta a finales del siglo XIX en la Universidad de Harvard, donde los atletas utilizaban suéteres con una letra bordada que representaba a la institución; con el tiempo, esta prenda evolucionó hacia la chaqueta con cuerpo de lana y mangas de cuero que identifica a los equipos. Además de su función práctica, la prenda se convirtió en un símbolo de logro deportivo, pertenencia institucional y estatus dentro de la cultura estudiantil estadounidense (Waters, 2022).

² Commodities: materia prima, generalmente productos agrícolas, minerales o recursos energéticos que se comercializan a nivel internacional y dependen mayormente de la oferta y demanda global.

hacia Estados Unidos corresponden a materias primas, siendo el petróleo el principal producto exportado. Estos sectores se ven condicionados tanto por el precio de mercado como por la percepción de calidad del producto.

Se cuestionó el concepto de cultura dentro del contexto de la negociación internacional, del cual el entrevistado sostuvo que este elemento representa un factor que atraviesa todas las dimensiones de la interacción comercial. Dio a entender que la cultura puede ser una acumulación de conocimientos, prácticas y valores transmitidos generacionalmente, los cuales influyen en la forma en que las personas interpretan los negocios y se comportan dentro de ellos. De acuerdo con su explicación, la cultura determina aspectos como la forma de reaccionar ante una negociación, la autopercepción dentro del proceso comercial y las estrategias utilizadas para desenvolverse en una relación empresarial. Afirmó que “la cultura termina siendo todo” (A. Torres Dávila, comunicación personal, 03 de marzo del 2026).

El entrevistado también mencionó que el nivel de preparación cultural en materia de negocios internacionales ha mejorado considerablemente en los últimos años, debido a factores como la mayor facilidad para viajar al exterior, el incremento del contacto internacional y el acceso a información global. Estas condiciones han contribuido a que los actores comerciales ecuatorianos desarrollen una mayor comprensión de otras culturas y, por ende, mejores capacidades de negociación (A. Torres Dávila, comunicación personal, 03 de marzo del 2026).

Respecto al grado de influencia de la cultura en las relaciones comerciales entre países, Antonio indicó que su impacto es significativo, ya que la cultura es el medio por el cual se inicia una comunicación entre negociadores. Por lo que no solo influye en la manera en que se transmiten los mensajes, sino también en la forma en que estos son interpretados dentro de distintos contextos culturales. Adicionalmente, comentó acerca de la comparación de los factores culturales con otros como los económicos o políticos, señalando la importancia que la cultura tiene incluso por encima de estos (A. Torres Dávila, comunicación personal, 03 de marzo del 2026).

Respecto a las diferencias entre la negociación nacional y la internacional, el profesional explicó que el principal desafío radica en la interpretación de los mensajes y en el desconocimiento de ciertas prácticas culturales. Mientras que en el ámbito local muchas variables se dan por entendidas, como las condiciones logísticas, las festividades nacionales

o los tiempos de operación, mientras que en la cultura norteamericana estas diferencias pueden generar malentendidos que afectan el desarrollo de las operaciones comerciales. Como ejemplo, relató una experiencia vinculada al feriado laboral en Estados Unidos. Durante el cobro de una carta de crédito, la empresa no pudo completar el proceso debido a que los bancos estadounidenses se encontraban cerrados por el *Labor Day*³. El entrevistado recordó que inicialmente asumieron que el Día del Trabajo coincidía con la fecha celebrada en Ecuador, en mayo, cuando en realidad en Estados Unidos se conmemora en septiembre. Este tipo de situaciones, según explicó, puede generar retrasos o complicaciones logísticas en las transacciones internacionales (A. Torres Dávila, comunicación personal, 03 de marzo del 2026).

Cuando cuestionado sobre el papel de la cultura como factor dentro de la negociación, el entrevistado señaló que esta puede actuar tanto como obstáculo, así como ventaja. En las primeras etapas de inmersión internacional, la falta de conocimiento cultural puede limitar la capacidad de negociación. Sin embargo, a medida que los negociadores adquieren mayor experiencia y desarrollan empatía hacia otras culturas, este conocimiento se convierte en una herramienta estratégica que facilita la construcción de relaciones comerciales. Según indicó, este proceso requiere una apertura mental y una disposición para comprender otras formas de pensar y actuar (A. Torres Dávila, comunicación personal, 03 de marzo del 2026).

En el caso específico de Ecuador, destacó ciertas características culturales que influyen en la manera de negociar. Una de ellas es la tendencia a la improvisación, que surge como respuesta a la incertidumbre política o económica, común en Ecuador. Si bien esta característica puede representar una limitación en términos de planificación a largo plazo, también puede convertirse en una ventaja en términos de creatividad e innovación. “Los ecuatorianos somos muy buenos para improvisar” (A. Torres Dávila, comunicación personal, 03 de marzo del 2026).

Torres Dávila señaló que uno de los contrastes más evidentes es el nivel de formalidad y seguridad jurídica existente en Estados Unidos. Según explicó, la institucionalidad estadounidense proporciona garantías legales y mecanismos de cumplimiento, lo cual fortalece la confianza en los procesos de negociación. Generando así una mayor claridad en

³ Labor Day: feriado estadounidense celebrado el primer lunes de septiembre, con el objetivo de reconocer y conmemorar los logros y beneficios al desarrollo por parte de los trabajadores. Surge del movimiento obrero de finales del siglo XIX (Crane-Hirsch, 2025).

la toma de decisiones y una estructura empresarial más definida. Sin embargo, esta formalidad no implica ausencia de comportamientos informales, ya que incluso en ese contexto los norteamericanos pueden improvisar de ser necesario (A. Torres Dávila, comunicación personal, 03 de marzo del 2026).

Otro aspecto relevante implica las dinámicas durante las reuniones de negociación. De acuerdo con el entrevistado, los negociadores estadounidenses tienden a mantener sesiones de trabajo más prolongadas y enfocadas, mientras que los ecuatorianos suelen mostrar una menor tolerancia a reuniones extensas. Según explicó, los estadounidenses pueden dedicar una mañana completa a negociar sin mayores inconvenientes, mientras que en el contexto ecuatoriano es más común que las reuniones presenten pausas frecuentes (A. Torres Dávila, comunicación personal, 03 de marzo del 2026).

En términos de toma de decisiones, también identificó diferencias importantes. Los negociadores estadounidenses suelen contar con mayor seguridad y claridad sobre las condiciones de sus productos, costos y márgenes de negociación, lo que les permite tomar decisiones de manera más rápida durante las reuniones. A diferencia de los negociadores ecuatorianos, quienes tienden a requerir consultas adicionales o validaciones internas antes de comprometerse con ciertas condiciones comerciales. Esta situación puede generar retrasos en el proceso y, en algunos casos, proyectar una imagen de menor seguridad frente a la contraparte (A. Torres Dávila, comunicación personal, 03 de marzo del 2026).

Tras un aporte de la estudiante, el entrevistado estuvo de acuerdo con que esta falta de seguridad puede derivar en una actitud más complaciente dentro de la negociación. Según explicó, la ausencia de estandarización en algunos procesos productivos y la debilidad institucional pueden limitar la capacidad de los negociadores ecuatorianos para establecer condiciones firmes. Como resultado, muchas veces adoptan una postura sumisa frente a las exigencias internacionales (A. Torres Dávila, comunicación personal, 03 de marzo del 2026).

Al referirse específicamente al sector de productos de belleza, el entrevistado consideró que los factores culturales también desempeñan un papel importante, especialmente en relación con la percepción de la estética y los estándares de consumo. Señaló que el concepto de belleza en Estados Unidos es distinto del latinoamericano. Mientras que el mercado latino tiende a valorar estilos más intensos en términos de colores, sombras o formas, el mercado estadounidense responde a criterios estéticos distintos. Por lo

que estas diferencias culturales pueden influir en la oferta o demanda de determinados productos dentro del mercado (A. Torres Dávila, comunicación personal, 03 de marzo del 2026).

Dentro de estas diferencias, reconoció que en Estados Unidos existe un alto compromiso con el cumplimiento de normas técnicas, estándares de calidad y regulaciones sanitarias. A pesar de los márgenes de cumplimiento, relató que también existen casos de empresas que operan en el país sin cumplir con las regulaciones, tales como compañías ficticias (A. Torres Dávila, comunicación personal, 03 de marzo del 2026).

En términos de estrategias o herramientas para mejorar las negociaciones con empresas estadounidenses, el entrevistado enfatizó la importancia de la formación en comercio exterior. Los importadores ecuatorianos deben familiarizarse con aspectos técnicos como los requisitos regulatorios, las notificaciones sanitarias, los costos logísticos y las condiciones de negociación internacional, con el objetivo de conocer y ampliar las alternativas disponibles y fortalecer la posición del negociador. A su perspectiva, muchas negociaciones fracasan debido a la percepción errónea de que no existen alternativas, cuando en realidad estas sí están disponibles (A. Torres Dávila, comunicación personal, 03 de marzo del 2026).

Asimismo, recalcó la importancia de realizar un análisis cultural previo antes de iniciar cualquier proceso de negociación internacional, lo cual permite comprender las características culturales de la contraparte, herramienta esencial para establecer relaciones comerciales sólidas y sostenibles. Finalmente, el entrevistado destacó que la adaptabilidad cultural y la empatía representan habilidades clave dentro del contexto actual de los negocios internacionales. En un entorno caracterizado por la globalización y la creciente competencia, los negociadores deben estar preparados para ajustar sus estrategias a los entornos constantemente cambiantes. Según explicó, incluso dentro de una misma relación comercial las condiciones pueden variar entre una reunión y otra, lo que exige una constante capacidad de adaptación, fuerte del negociador ecuatoriano (A. Torres Dávila, comunicación personal, 03 de marzo del 2026).

Para el apartado de su reflexión final, Antonio concluyó sosteniendo que el análisis cultural es un componente indispensable para tener éxito en la negociación internacional. Aunque la globalización ha impulsado ciertos procesos de estandarización, las diferencias culturales continúan influyendo profundamente en la manera en que las personas negocian

y construyen relaciones comerciales. Comprender la naturaleza humana de la contraparte sigue siendo un elemento fundamental en cualquier proceso de negociación internacional. Como expresó al cierre de la entrevista, “aún no estamos negociando entre máquinas” (A. Torres Dávila, comunicación personal, 03 de marzo del 2026).

Ejes temáticos de interpretación

Tabla 2

Ejes Temáticos Analizados

Eje temático	Descripción interpretativa	Aportes de Antonio Torres Dávila
Concepción de cultura en la negociación internacional	La cultura se entiende como un término polisémico, del cual no existe una sola definición. En el contexto de las negociaciones internacionales, esta puede funcionar como una herramienta o un obstáculo.	Torres Dávila comenta que la cultura puede ser una acumulación de conocimientos, prácticas y valores transmitidos generacionalmente, los cuales influyen en la forma en que las personas interpretan los negocios y se comportan dentro de ellos.
Diferencias culturales entre Ecuador y EE. UU. en procesos de negociación	Diferencias observables dentro de estilos de comunicación, formalidad, puntualidad, toma de decisiones.	El entrevistado hace énfasis en las malinterpretaciones de ciertos estilos de comunicación, falta de seguridad al momento de negociar y sobre todo distinción de la seguridad jurídica en Estados Unidos y en Ecuador.
Influencia de factores culturales	Cómo influyen factores como la resolución de conflictos, generación de confianza, cumplimiento de acuerdos, etc.	El negociador ecuatoriano tiende a improvisar bastante, no logra soportar largas jornadas de negociación y se observa sumiso frente a presiones de la contraparte mientras que el estadounidense tiene confianza en sus ofertas y no tiene mayor problema en flexibilizarse en caso de beneficiarse de ello.
Estrategias para negociar con estadounidenses.	Importancia de analizar previamente a la negociación la cultura norteamericana para generar adaptabilidad y mostrar preparación al momento de darse un proceso de negociación.	Torres Dávila reconoce la importancia de la empatía con distintas culturas al momento de negociar, lo cual se puede lograr únicamente ampliando el conocimiento en materia de comercio exterior.
Percepción de la relación comercial entre EE. UU. y Ecuador.	Caracterización de la relación bilateral, ventajas y dificultades de negociar con Estados Unidos, factores adicionales que influyen en la negociación.	El entrevistado indica que la relación bilateral es fluctuante y coyuntural, influyen en ella factores como las ideologías políticas, el gobierno de turno, etc. Señala la ventaja actual de reducción de aranceles y el beneficio que esto implica frente a competidores directos como Colombia.
Reflexiones finales	Perspectiva personal sobre la capacidad del ecuatoriano de negociar con estadounidenses, evidencia distinciones culturales en el tema del caso de estudio, herramientas para sobrellevar la influencia de factores culturales.	Dentro del sector de productos de belleza, la cultura estadounidense juega un rol muy importante respecto a normas y regulaciones sanitarias, procesos de regulación, etc. Enfatiza la importancia de la empatía y previo conocimiento de la cultura con la que se va a negociar además de la importancia de conocer costos, fletes, y demás apartados relacionados con el comercio exterior en general.

Nota. Esta tabla detalla la comparación entre ejes temáticos y los hallazgos de la entrevista.

Análisis

El desarrollo de la entrevista aplicada a Antonio Torres Dávila evidencia, en primer lugar, la relevancia de contar con una experiencia práctica en negociaciones internacionales como punto de partida para lograr observar y comprender las dinámicas comerciales entre Ecuador y Estados Unidos. El entrevistado relató su participación tanto directa como indirecta en procesos de venta hacia empresas estadounidenses. Este tipo de interacciones evidencian cómo las empresas ecuatorianas se integran al mercado internacional desde posiciones específicas.

En segundo lugar, uno de los ejes más relevantes que Torres Dávila presenta, corresponde a la fluctuación y coyuntura presente en la relación comercial entre Ecuador y Estados Unidos. Según el entrevistado, esta relación se encuentra fuertemente condicionada por factores como las políticas gubernamentales y la orientación ideológica de los gobiernos. En este contexto, señaló que, si bien existen momentos favorables derivados de acuerdos comerciales y reducciones arancelarias, estas condiciones no garantizan estabilidad. Como afirmó durante la entrevista, “no podemos decir que es una relación estable a largo plazo” (A. Torres Dávila, comunicación personal, 03 de marzo del 2026).

Como eje central de lo evidenciado en la entrevista, se encuentra la influencia de los factores culturales en la negociación internacional. El docente universitario identifica a la cultura como un elemento que atraviesa todas las dimensiones de la interacción comercial, influyendo en la forma en que los negociadores interpretan los procesos de negociación y cómo se relacionan con sus contrapartes. Desde su perspectiva, la cultura no solo condiciona las prácticas de negocio, sino también las actitudes, valores y formas de comportamiento dentro de los procesos de negociación. Afirma que “la cultura termina siendo todo” (A. Torres Dávila, comunicación personal, 03 de marzo del 2026).

Asimismo, Antonio reveló que las diferencias culturales pueden generar dificultades observables dentro de los procesos de negociación. El entrevistado explicó que muchos malentendidos se originan en la falta de conocimiento sobre prácticas culturales o calendarios laborales. Situaciones que demuestra cómo elementos aparentemente simples pueden afectar operaciones comerciales internacionales cuando no se consideran adecuadamente las diferencias culturales entre países.

Las diferencias en los estilos de comunicación entre negociantes de ambas culturas son mencionadas frecuentemente por el entrevistado, quien afirmó que los estadounidenses

tienden a mostrar mayor seguridad y claridad con respecto a costos, oferta y condiciones comerciales, lo que les permite tomar decisiones de manera más rápida durante las reuniones. Contrario a los negociantes ecuatorianos quienes requiere validación adicional antes de comprometerse con determinadas condiciones, lo cual puede ralentizar el proceso de negociación. Además, identificó ciertas características culturales propias del contexto ecuatoriano, como la tendencia a la improvisación frente a escenarios de incertidumbre. Lo que puede representar tanto una debilidad en términos de planificación como una fortaleza en términos de creatividad y adaptabilidad.

Finalmente, el entrevistado destacó la importancia del conocimiento cultural y la preparación previa para mejorar los procesos de negociación internacional. Desde su perspectiva, los actores comerciales deben complementar la formación técnica en comercio exterior con un análisis cultural previo que permita comprender las características de la cultura norteamericana y su influencia en la contraparte. Se recalcó con insistencia la importancia de la empatía cultural. A modo de reflexión final, el entrevistado subrayó que, a pesar de los avances tecnológicos, la globalización y la estandarización de los procesos comerciales, las negociaciones siguen estando profundamente influenciadas por factores humanos. Reafirmando la importancia de la cultura en las negociaciones.

4.1.2 Entrevista a Econ. Luis Pinos Luzuriaga

Perfil

Luis Gabriel Pinos Luzuriaga es economista por la Universidad del Azuay y magíster en seguros y riesgos financieros por la Escuela Superior Politécnica del Litoral, es docente universitario en la Universidad del Azuay, donde se desempeña como profesor investigador dentro de la Facultad de Ciencias de la Administración, específicamente en la carrera de Economía. Su actividad profesional combina la docencia, la investigación académica y la participación en proyectos empresariales, lo que le ha permitido desarrollar una visión más amplia sobre cómo funcionan los negocios y las relaciones internacionales.

A lo largo de su trayectoria, el entrevistado ha tenido la oportunidad de participar en distintos proyectos académicos y empresariales relacionado con contextos interculturales, específicamente con Estados Unidos. Entre estas experiencias destaca su participación en proyectos de investigación, tutorías académicas y asesorías dentro del ámbito universitario, así como su involucramiento en proyectos con empresas de mayor escala. Asimismo, ha

realizado estudios en Estados Unidos, lo cual le ha permitido comprender de manera más cercana las características culturales propias del país.

Los aportes del profesional resultan relevantes para el presente estudio debido a su perspectiva académica y profesional sobre la influencia de los factores culturales en los procesos de negociación internacional, Pinos Luzuriaga refuerza la comprensión de cómo las diferencias culturales inciden en aspectos como la comunicación, el liderazgo, la gestión del riesgo y la toma de decisiones dentro de las negociaciones entre Ecuador y Estados Unidos, ampliando así la comprensión del papel que desempeña la cultura dentro de los procesos de negociación internacional.

Cuerpo Narrativo

Al inicio de la entrevista, el economista describió su trayectoria académica y profesional, destacando su actual desempeño como docente investigador en la Universidad del Azuay dentro de la Facultad de Ciencias de la Administración. Señaló que su trabajo se desarrolla principalmente en el área de la economía, de igual manera, indicó que ha tenido la oportunidad de realizar estudios en Estados Unidos, lo cual le permitió conocer de manera directa algunos aspectos culturales y empresariales de la potencia (L. Pinos Luzuriaga, comunicación personal, 05 de marzo de 2026).

El entrevistado explicó que su experiencia en contextos interculturales se ha desarrollado tanto en el ámbito académico como en el empresarial. A partir de estas experiencias, destacó la importancia de comprender la interculturalidad dentro de los entornos profesionales, señalando que una adecuada gestión de las diferencias culturales puede contribuir a mejorar la productividad organizacional. “Lo importante de la interculturalidad [...] es saberla manejar bien de forma que eso se vea reflejado en mayores productividades” (L. Pinos Luzuriaga, comunicación personal, 05 de marzo de 2026).

Para brindar una definición de cultura dentro del contexto de las relaciones internacionales y los negocios, el entrevistado explicó que este término puede entenderse como el conjunto de valores, creencias, metas y normas que forjan el comportamiento de los individuos dentro de una organización. De acuerdo con su explicación, las organizaciones están conformadas por actores provenientes de distintos países y realidades culturales, siendo esto un desafío constante para la armonización de procesos de negociación (L. Pinos Luzuriaga, comunicación personal, 05 de marzo de 2026).

Cuando cuestionado sobre las diferencias culturales entre Ecuador y Estados Unidos, Pinos Luzuriaga destacó las variaciones que se presentan frecuentemente en los estilos de comunicación dentro de los procesos de negociación. Explicó que estas diferencias se manifiestan tanto en la comunicación no verbal como en la verbal, haciendo énfasis en las distinciones entre estadounidenses y ecuatorianos en aspectos como el saludo, la cercanía, el contacto físico, etc. Entre los aspectos más relevantes mencionó la puntualidad, el respeto por el tiempo y la claridad al momento de transmitir las ideas. Percibió que los estadounidenses tienen la expectativa de que los negociantes presenten sus propuestas de forma directa, demostrando preparación y profesionalismo, y contrastando con América Latina, región donde existe mayor tendencia a abordar las negociaciones con menor o nula planificación previa (L. Pinos Luzuriaga, comunicación personal, 05 de marzo de 2026).

Por otra parte, el entrevistado señaló que las diferencias culturales también se reflejan en el liderazgo y en la forma en que se organizan las empresas. De acuerdo con su experiencia, las organizaciones estadounidenses suelen operar bajo estructuras definidas, en las cuales los procesos, los objetivos y las responsabilidades se encuentran alineados con la cultura empresarial. Esta estructura facilita la toma de decisiones dentro de las negociaciones y permite generar productividad, comparando como la mayoría de las empresas latinoamericanas tienden a resolver los problemas conforme se van generando, comúnmente resultando en errores o inconsistencias para la negociación (L. Pinos Luzuriaga, comunicación personal, 05 de marzo de 2026).

Un aspecto relevante abordado durante la entrevista fue la influencia del contexto político, económico y social en los procesos de negociación. El entrevistado señaló que, en Ecuador, estos factores suelen estar regidos por la incertidumbre, lo que obliga a los negociantes a desarrollar una mayor capacidad de adaptación frente a cambios inesperados. Sucesos como los cortes de energía eléctrica presentados en Ecuador, o las *vacunas extorsivas*⁴ en negocios ecuatorianos, son un par de ejemplos de la volatilidad que vive el país y es difícil evidenciar en los Estados Unidos (L. Pinos Luzuriaga, comunicación personal, 05 de marzo del 2026).

⁴ Vacunas extorsivas: modalidad de extorsión que consiste en cobrar a negocios locales por "protección". Práctica que impactan negativamente a la economía y al tejido social del país. Este fenómeno refleja una tendencia de crimen organizado en América Latina, que genera un ambiente de inseguridad y coerción (Palma Andrade, 2024).

Por otro lado, el entrevistado también hizo referencia al papel de la cultura en la percepción de productos en relación con el sector de la belleza, indicó que las preferencias de consumo suelen estar influenciadas por factores culturales vinculados a los hábitos familiares, las prácticas de cuidado personal y los valores sociales. Argumentó mencionando que en algunas regiones del mundo las normas culturales pueden determinar qué tipo de productos tienen mayor demanda u oferta, enfatizando en la importancia de la cultura en los procesos de comercio internacional (L. Pinos Luzuriaga, comunicación personal, 05 de marzo del 2026).

Finalmente, el entrevistado destacó la importancia de la preparación cultural dentro de los procesos de negociación internacional. Según explicó, comprender el trasfondo cultural de la contraparte, el cual incluye aspectos como el origen geográfico, la cultura empresarial o incluso factores religiosos, puede facilitar la construcción de relaciones comerciales efectivas. A modo de respuesta a la incógnita planteada por la estudiante, comentó que un error común cometido por los negociantes ecuatorianos al interactuar con empresas estadounidenses es la impuntualidad y los estilos de comunicación poco directos. En su expertise, estas diferencias culturales pueden generar opiniones negativas dentro del proceso de negociación (L. Pinos Luzuriaga, comunicación personal, 05 de marzo del 2026).

Ejes temáticos de interpretación

Tabla 3

Ejes Temáticos Analizados

Eje temático	Descripción interpretativa	Aportes de Luis Pinos Luzuriaga
Trayectoria académica y profesional	Analizar la experiencia en cuanto a procesos de negociación y exposición a factores culturales.	Desempeño tanto en espacios académicos como empresariales en los Estados Unidos, observando distintas dinámicas culturales en ambos contextos, así como distinciones entre actores ecuatorianos y estadounidenses.
Concepción de cultura en la negociación internacional	La cultura se entiende como un término polisémico, del cual no existe una sola definición. En el contexto de las negociaciones internacionales, esta puede funcionar como una herramienta o un obstáculo.	Pinos Luzuriaga define a la cultura como el conjunto de valores, creencias, metas y normas que forjan el comportamiento de los individuos. Hace énfasis en la cultura empresarial.
Diferencias culturales entre Ecuador y EE. UU. en procesos de negociación	Diferencias observables en la comunicación entre negociantes ecuatorianos y estadounidenses.	Se recalca la importancia de diferenciar la comunicación verbal de la no verbal, como esta para los ecuatorianos tiende a brindar cierta confianza en el saludo, el acercamiento, etc. Destaca la importancia de la puntualidad como símbolo de profesionalismo.
Diferencias culturales en las empresas	Cómo influye la cultura en la percepción de los negociantes ecuatorianos frente a los estadounidenses, características como liderazgo, resolución de conflictos, etc.	El entrevistado señala que las empresas estadounidenses suelen tener procesos estratégicos más estructurados, mientras que en América Latina existe una mayor tendencia a resolver problemas conforme surgen. Además, el ecuatoriano tiende a generar conflicto con mayor facilidad mientras que el estadounidense no.
Factores culturales en la relación comercial entre EE. UU. Y Ecuador	Análisis de los contextos políticos y sociales de cada uno de los países y su influencia en los procesos de negociación.	El profesional indaga en la percepción de riesgos entre los dos países, la volatilidad y adaptabilidad son características del ecuatoriano mientras que el estadounidense no tiene en mente ciertos desvíos por la mayor seguridad política y económica.
Percepción de la relación comercial entre EE. UU. y Ecuador.	Caracterización de la relación bilateral, ventajas y dificultades de negociar con Estados Unidos, factores adicionales que influyen en la negociación.	El entrevistado indica que la relación bilateral es fluctuante y coyuntural, influyen en ella factores como las ideologías políticas, el gobierno de turno, etc. Señala la ventaja actual de reducción de aranceles y el beneficio que esto implica frente a competidores directos como Colombia.
Adaptación cultural como estrategia para las negociaciones	Preparación previa a una negociación, análisis de la cultura con la que se dará un proceso comercial internacional. Estrategias y percepción del negociante ecuatoriano.	Luis señala que el negociante ecuatoriano todavía no se encuentra preparado para negociar eficazmente con el estadounidense, se necesita bastante adaptación y alineación de culturas.

Nota. Esta tabla detalla la comparación entre ejes temáticos y los hallazgos de la entrevista.

Análisis

El desarrollo de la entrevista con el economista Luis Pinos Luzutiaga evidencia la relevancia de la experiencia académica y profesional en contextos interculturales como base para comprender las dinámicas, así como interactuar con personas provenientes de distintos contextos culturales es fundamental para observar aquellos factores que influyen a las negociaciones. Estas experiencias contribuyen con perspectivas formadas por el entrevistado, como el reconocimiento de que una adecuada gestión de la interculturalidad puede reflejarse en mayor productividad dentro de una empresa.

Entre las respuestas más relevantes de la entrevista se encuentra el concepto de cultura dentro del ámbito de los negocios internacionales. El entrevistado explicó que la cultura puede entenderse como el conjunto de valores, creencias y normas que orientan el comportamiento de las personas dentro de una organización. Desde esta perspectiva, la cultura organizacional se convierte en un elemento estructural estático que influye en la forma en que las empresas gestionan sus relaciones comerciales, además de observar la inclusión de actores de distintas realidades culturales a las empresas.

Otro aspecto central identificado en la entrevista es la manera en la que las diferencias culturales se reflejan en los estilos de comunicación entre negociadores ecuatorianos y estadounidenses. El entrevistado destacó que en el contexto estadounidense existe una fuerte valoración de la puntualidad, la claridad en la comunicación y el respeto por el tiempo de la contraparte. Estos elementos son interpretados como señales de preparación y profesionalismo dentro del proceso de negociación, sin embargo, insistió en la capacidad del latinoamericano o ecuatoriano de presentarse a una negociación sin mayor preparación, pero con alta capacidad de improvisación y adaptación. Para Luis, es fundamental “tener las ideas claras, no ir a ver qué pasa, como normalmente nos pasa acá en Latinoamérica” (L. Pinos, comunicación personal, 06 de marzo de 2026).

Asimismo, la entrevista permitió identificar diferencias en los estilos de liderazgo y en la estructura organizacional de las empresas. De acuerdo con el entrevistado, los procesos y objetivos de los norteamericanos se encuentran alineados con la cultura empresarial. Sin embargo, en características como la jerarquía, se observa una diferencia entre ecuatorianos y estadounidenses que se refleja en la puntualidad, el entrevistado señala que el ecuatoriano todavía ve a la impuntualidad como un signo de importancia, mientras que el norteamericano lo ve como informalidad.

Otro elemento relevante del análisis se relaciona con la influencia del contexto político y social en los procesos de negociación. Para Luis, los *gringos*⁵ no tienen la necesidad de preocuparse excesivamente por elementos que puedan salirse de control y afectar a la negociación, mientras que el ecuatoriano está acostumbrado a eventos inesperados consecuencia de la inestabilidad política, social y económica. Evidenciando un fuerte factor cultural influyente en procesos de negociación.

Finalmente, el entrevistado destacó la importancia de la preparación cultural como una estrategia fundamental para mejorar los procesos de negociación internacional. Desde su perspectiva, comprender el trasfondo cultural de la contraparte permite anticipar comportamientos, adaptar estrategias y establecer relaciones comerciales más efectivas. No obstante, también expresó una visión crítica respecto al nivel de preparación de los profesionales ecuatorianos en materia de negociación. En este sentido, señaló que aún existe una importante necesidad de fortalecer las competencias de negociación incluso dentro del contexto nacional, afirmando que “ni siquiera están preparados para negociar con ecuatorianos mismos” (L. Pinos, comunicación personal, 06 de marzo de 2026). Esta reflexión evidencia la importancia de promover una mayor formación en habilidades de negociación y competencias interculturales dentro del ámbito profesional.

4.2 Parte 2. Profesionales en el Sector

4.2.1 Entrevista a Ing. Daniel Cisneros Martínez

Perfil

Daniel Cisneros Martínez es el Gerente General y representante del salón de belleza Mina Studio, ubicado en la ciudad de Cuenca, Ecuador. El establecimiento se especializa en la prestación de servicios profesionales de belleza y en la comercialización de productos capilares utilizados dentro de dichos servicios. A través de su actividad empresarial, mantiene relación directa con distintos proveedores y distribuidores de productos de belleza, tanto nacionales como representantes de marcas internacionales presentes en el mercado ecuatoriano.

⁵ Gringo: término del cual su etimología tiene varios orígenes, siendo el más común el que data de la invasión de los Estados Unidos a México, por el frecuente uso de la frase “Green Go” (Blanchette, 2024).

Desde su experiencia en la gestión del negocio, el entrevistado posee un conocimiento práctico sobre el comportamiento del consumidor ecuatoriano dentro del sector de belleza, las preferencias por marcas nacionales o extranjeras y las dinámicas de negociación que se establecen con proveedores del sector. Asimismo, su posición dentro del mercado local le permite observar cómo influyen las tendencias internacionales, en especial aquellas provenientes de Estados Unidos, en las decisiones de compra de los consumidores ecuatorianos.

Los aportes del entrevistado resultan relevantes para el presente estudio, ya que permiten analizar la forma en que los factores culturales influyen en la comercialización y negociación dentro del sector de productos de belleza. Su perspectiva contribuye a analizar desde un punto de vista mayormente local y alineado con el caso de estudio a realizar en esta investigación: importación de productos de belleza.

Cuerpo narrativo

Durante el inicio de la entrevista, el representante de Mina Estudio explicó que la mayor parte de su clientela está compuesta por **consumidores locales**, aunque también existe una presencia menor de clientes extranjeros. Además, señaló la existencia de un grupo particular de consumidores conformado por ecuatorianos residentes en el extranjero que aprovechan sus visitas al país para acceder a servicios de belleza. Según indicó, este segmento constituye un nicho interesante dentro de la clientela del establecimiento (D. Cisneros Martínez, comunicación personal, 05 de marzo del 2026).

Al referirse a la presencia de marcas dentro del sector de belleza en Ecuador, el entrevistado explicó que existe una diferencia significativa entre el ámbito de servicios y el de productos. En el caso de las marcas asociadas a peluquería o capacitación profesional, señaló que la presencia de marcas extranjeras operando directamente en el país es limitada. Sin embargo, en el caso de los productos de belleza, la situación es distinta, ya que las marcas internacionales tienen una presencia considerablemente más fuerte que las marcas nacionales. Según su percepción, esta predominancia llega incluso a opacar la presencia de marcas ecuatorianas dentro del mercado (D. Cisneros Martínez, comunicación personal, 05 de marzo del 2026).

En relación con el trabajo con proveedores, el entrevistado afirmó que existen diferencias al colaborar con marcas extranjeras en comparación con proveedores ecuatorianos. Explicó que las marcas internacionales suelen ofrecer beneficios adicionales

derivados de su posicionamiento global, tales como programas de capacitación, viajes de formación, apoyo en marketing o estrategias de promoción asociadas al uso de sus productos. Estas ventajas representan un incentivo para los establecimientos que trabajan con dichas marcas (D. Cisneros Martínez, comunicación personal, 05 de marzo del 2026).

Al abordar el comportamiento del consumidor ecuatoriano dentro del sector de belleza, el entrevistado manifestó que todavía existe cierto nivel de desconfianza hacia los productos nacionales. En su opinión, los consumidores ecuatorianos tienden a dejarse influenciar fuertemente por la tendencia general que favorece a los productos extranjeros, especialmente aquellos con reconocimiento internacional. De acuerdo con su experiencia, el prestigio asociado a la trayectoria de estas marcas influye de manera importante en la decisión de compra de los consumidores (D. Cisneros Martínez, comunicación personal, 05 de marzo del 2026).

Asimismo, indicó que el consumidor ecuatoriano suele otorgar un valor considerable al prestigio internacional de las marcas, lo cual se ve reforzado por la presencia prolongada de muchas de estas empresas en el mercado ecuatoriano. Esta trayectoria contribuye a generar confianza en los consumidores y a consolidar una preferencia hacia las marcas extranjeras frente a las nacionales (D. Cisneros Martínez, comunicación personal, 05 de marzo del 2026).

Otro aspecto relevante señalado durante la entrevista se relaciona con la sensibilidad al precio. El entrevistado mencionó que los consumidores ecuatorianos suelen mostrar mayor preocupación por el costo de los servicios y productos en comparación con los clientes extranjeros. En particular, mencionó que los clientes estadounidenses o residentes en el exterior tienden a pagar los servicios sin mayor cuestionamiento, mientras que los consumidores locales suelen evaluar con mayor detenimiento el precio final (D. Cisneros Martínez, comunicación personal, 05 de marzo del 2026).

Respecto a la influencia de tendencias internacionales, el entrevistado señaló que las modas provenientes de Estados Unidos, difundidas a través de redes sociales, influencers o tendencias globales, impactan de manera inmediata en la demanda local. Según explicó, muchas veces los consumidores buscan directamente el producto que se encuentra en tendencia, incluso cuando existen alternativas que ofrecen mejores resultados pero que no poseen el mismo nivel de popularidad. En su experiencia, esta influencia ocurre

prácticamente de forma automática, sin requerir una adaptación cultural significativa al mercado ecuatoriano (D. Cisneros Martínez, comunicación personal, 05 de marzo del 2026).

Al referirse a las dinámicas de negociación con proveedores, el entrevistado explicó que las marcas internacionales suelen manejar niveles de formalidad ligeramente más elevados, debido a que muchas de ellas operan bajo lineamientos corporativos establecidos a nivel global. Sin embargo, también destacó que los proveedores ecuatorianos han desarrollado estructuras organizativas que les permiten mantenerse competitivos dentro del sector, especialmente cuando actúan como representantes de marcas internacionales (D. Cisneros Martínez, comunicación personal, 05 de marzo del 2026).

El entrevistado también destacó la importancia de las relaciones personales dentro del contexto empresarial ecuatoriano. Según su experiencia, la construcción de vínculos personales con clientes y proveedores constituye un elemento fundamental para consolidar acuerdos comerciales y fortalecer relaciones de largo plazo. A su criterio, muchos empresarios exitosos dentro del país priorizan el desarrollo de estas relaciones como base para el crecimiento de sus negocios (D. Cisneros Martínez, comunicación personal, 05 de marzo del 2026).

En cuanto a las diferencias culturales entre Ecuador y Estados Unidos dentro de los procesos comerciales, el entrevistado señaló que, en su experiencia, estas diferencias no han sido particularmente significativas en el trato con proveedores. Explicó que tanto los proveedores nacionales como los representantes de marcas internacionales suelen mostrar niveles similares de profesionalismo, cumplimiento y comunicación dentro del sector de belleza (D. Cisneros Martínez, comunicación personal, 05 de marzo del 2026).

No obstante, reconoció que en el contexto estadounidense existe una mayor rigurosidad en términos de estándares de calidad, imagen y cumplimiento normativo dentro de la industria de la belleza. Estos estándares influyen en la reputación de las marcas provenientes de ese país y contribuyen a fortalecer su posicionamiento dentro de mercados internacionales (D. Cisneros Martínez, comunicación personal, 05 de marzo del 2026).

Finalmente, el entrevistado señaló que la globalización ha reducido considerablemente muchas de las barreras culturales que anteriormente dificultaban las relaciones comerciales internacionales. En su opinión, actualmente existen múltiples herramientas, intermediarios y profesionales especializados que facilitan la comunicación y la gestión de negocios entre

empresas de distintos países (D. Cisneros Martínez, comunicación personal, 05 de marzo del 2026).

Como recomendación final para empresarios ecuatorianos interesados en trabajar con marcas extranjeras, el entrevistado sugirió evaluar cuidadosamente dos posibles estrategias: representar una marca internacional existente o desarrollar una marca propia. En ambos casos, enfatizó la importancia de considerar factores como la calidad del producto, la imagen de la marca, su posicionamiento en el mercado y la capacidad de competir dentro del contexto local (D. Cisneros Martínez, comunicación personal, 05 de marzo del 2026).

Ejes temáticos de interpretación

Tabla 4

Ejes Temáticos Analizados

Eje temático	Descripción interpretativa	Hallazgos de la entrevista
Trayectoria empresarial y posicionamiento en el sector belleza	Conocer que tipo de clientela conforma la comercialización de los productos de belleza. Así como describir el principal objetivo del salón de belleza.	Mina Estudio opera en el mercado local ofreciendo servicios de belleza y comercializando productos principalmente de marcas internacionales presentes en Ecuador, tiene un interesante target de estadounidenses visitándolos.
Comportamiento del consumidor ecuatoriano	Percibir diferencias culturales entre el consumo ecuatoriano frente al estadounidense.	Cisneros Martínez argumenta que los consumidores locales muestran preferencia por marcas extranjeras y mayor sensibilidad al precio en comparación con clientes extranjeros.
Percepción cultural del producto extranjero	Análisis de cómo una característica como el origen de un producto afecta en la decisión de compra del cliente y como esta varía dependiendo de la cultura.	Los productos internacionales poseen mayor prestigio y generan mayor confianza en el consumidor ecuatoriano. El consumidor estadounidense presta más atención a la calidad y composición del producto.
Dinámicas de negociación con proveedores	Diferencias entre las negociaciones con proveedores locales y extranjeros (estadounidenses).	El entrevistado menciona que las marcas internacionales presentan estructuras más formales y ofrecen beneficios adicionales como capacitación y apoyo en marketing.
Cultura empresarial ecuatoriana	Diferencias culturales al momento de construir procesos de negociación a largo plazo.	Para Daniel, las relaciones personales tienen un papel importante en la construcción de confianza y acuerdos comerciales tanto en el Ecuador como en los Estados Unidos.
Influencia cultural en decisiones comerciales	Que tan influyente es la cultura norteamericana en el consumidor ecuatoriano cuando se trata de productos de belleza.	El entrevistado sostiene que las tendencias provenientes de Estados Unidos influyen de forma inmediata en la demanda local de productos de belleza e incluso su inmersión es automática, afectando la decisión de compra del consumidor ecuatoriano.

Nota. Esta tabla detalla la comparación entre ejes temáticos y los hallazgos de la entrevista.

Análisis

El desarrollo de la entrevista con el representante de Mina Estudio permite observar diversas dinámicas relevantes dentro del sector de comercialización de productos de belleza en la ciudad de Cuenca. En primer lugar, la experiencia del entrevistado evidencia la fuerte presencia de marcas internacionales dentro del mercado ecuatoriano, particularmente en lo que respecta a productos utilizados en servicios de peluquería y estética. Esta situación genera un contexto en el cual las marcas extranjeras poseen un posicionamiento más consolidado frente a las alternativas nacionales.

Uno de los hallazgos más relevantes de la entrevista corresponde al comportamiento del consumidor ecuatoriano, quien, según el entrevistado, tiende a confiar más en productos extranjeros que en aquellos de origen nacional. Esta preferencia se encuentra asociada principalmente al prestigio internacional de ciertas marcas y a la trayectoria que estas han construido dentro del mercado ecuatoriano. De esta manera, el país de origen del producto se convierte en un factor cultural que influye directamente en la percepción de calidad por parte de los consumidores.

Asimismo, la entrevista evidencia la influencia significativa de las tendencias internacionales, particularmente aquellas provenientes de Estados Unidos. Las modas difundidas a través de redes sociales, influencers y medios digitales generan cambios rápidos en las preferencias de consumo dentro del mercado local. En muchos casos, los consumidores buscan productos que se encuentran en tendencia global, incluso cuando existen alternativas locales con características similares o mejores resultados.

En términos de negociación comercial, el entrevistado señala que las diferencias entre proveedores nacionales e internacionales no son necesariamente radicales, ya que muchos distribuidores ecuatorianos actúan como representantes de marcas globales. Sin embargo, las marcas internacionales suelen contar con estructuras organizativas más formales y beneficios adicionales, como programas de capacitación y apoyo en estrategias de marketing, lo cual fortalece su relación con los establecimientos que comercializan sus productos.

Por otro lado, la entrevista confirma la importancia de la cultura empresarial ecuatoriana basada en relaciones personales, donde la construcción de confianza entre clientes y proveedores constituye un elemento clave para el desarrollo de acuerdos

comerciales sostenibles. Este aspecto cultural continúa siendo relevante incluso en un contexto marcado por la globalización y la creciente internacionalización del sector.

Finalmente, el entrevistado reconoce que el proceso de globalización ha reducido muchas de las barreras culturales dentro del comercio internacional. No obstante, su testimonio demuestra que los factores culturales siguen influyendo en aspectos como la percepción del consumidor, la valoración del origen del producto y las dinámicas de relación entre actores comerciales. Estos elementos confirman la relevancia del análisis cultural dentro del estudio de las negociaciones comerciales entre Ecuador y Estados Unidos en el sector de productos de belleza.

4.2.2 Entrevista a Lcda. Eva Franco Mgt.

Perfil

Eva Franco Muñoz es licenciada en Estudios Internacionales por la Universidad del Azuay, la profesional cuenta con experiencia en marketing digital, gestión de redes sociales y administración de negocios locales. Adicionalmente, se ha desempeñado en la gestión de un instituto de enseñanza del idioma español dirigido a estudiantes internacionales, donde ha coordinado programas académicos, actividades culturales y alojamientos tipo *homestay*.

A lo largo de su trayectoria, ha mantenido contacto constante con estudiantes y socios institucionales provenientes de Estados Unidos, Europa y Asia, lo que le ha permitido participar activamente en procesos de negociación intercultural relacionados con programas educativos, estructuras de cursos, precios y convenios con instituciones extranjeras.

Su experiencia resulta relevante para la presente investigación, ya que aporta una perspectiva práctica sobre la interacción intercultural en contextos de negociación, especialmente con actores estadounidenses, permitiendo analizar cómo los factores culturales influyen en la comunicación, la toma de decisiones y la construcción de acuerdos en entornos internacionales.

Cuerpo narrativo

Durante la entrevista, Eva Franco describió que su experiencia profesional ha estado fuertemente vinculada a la interacción con actores internacionales, particularmente estudiantes y organizaciones provenientes de Estados Unidos. En este contexto, ha participado en la negociación de programas académicos, coordinación de horarios,

definición de precios y establecimiento de acuerdos con instituciones educativas extranjeras (E. Franco Muñoz, comunicación personal, 05 de marzo del 2026),

La entrevistada enfatizó que estos procesos requieren un alto nivel de claridad en la comunicación, así como flexibilidad y capacidad de adaptación para comprender las expectativas de las partes involucradas y evitar malentendidos. Desde su perspectiva, la experiencia intercultural constituye un elemento fundamental dentro de cualquier proceso de negociación internacional, ya que facilita la construcción de confianza, mejora la comunicación y reduce conflictos derivados de diferencias culturales (E. Franco Muñoz, comunicación personal, 05 de marzo del 2026).

En relación con la cultura estadounidense, la entrevistada la caracterizó como altamente profesional, estructurada, orientada a objetivos y eficiente. Señaló que los negociadores estadounidenses valoran la puntualidad, el cumplimiento de plazos, la claridad en las expectativas y la precisión en los acuerdos establecidos. Asimismo, destacó que su estilo de comunicación es directo y explícito, lo que contrasta con la tendencia ecuatoriana a comunicarse de manera más indirecta y orientada a mantener relaciones armoniosas (E. Franco Muñoz, comunicación personal, 05 de marzo del 2026).

Respecto a la resolución de conflictos, indicó que los estadounidenses suelen abordar los problemas de manera directa y buscan soluciones rápidas y prácticas, mientras que los ecuatorianos tienden a evitar el conflicto o manejarlo de forma menos confrontativa. Estas diferencias también se reflejan en la toma de decisiones, ya que en Estados Unidos estas se realizan de manera más ágil y basada en objetivos claros, mientras que en Ecuador suelen involucrar mayores niveles de discusión y construcción de relaciones previas (E. Franco Muñoz, comunicación personal, 05 de marzo del 2026).

En cuanto a la construcción de confianza, la entrevistada señaló que en Ecuador esta se basa principalmente en relaciones personales y redes sociales, mientras que en Estados Unidos se fundamenta en el profesionalismo, la consistencia y el cumplimiento de resultados. Asimismo, indicó que los estadounidenses tienden a apoyarse más en contratos formales para definir responsabilidades, a diferencia del contexto ecuatoriano, donde las relaciones personales juegan un rol más relevante (E. Franco Muñoz, comunicación personal, 05 de marzo del 2026).

La entrevistada también compartió una experiencia de malentendido cultural en la que una familia estadounidense interpretó como parte de un servicio formal un beneficio

adicional ofrecido de manera informal. Este caso evidenció la importancia de la claridad en la comunicación, especialmente en contextos donde las expectativas contractuales son más estrictas (E. Franco Muñoz, comunicación personal, 05 de marzo del 2026).

Por otro lado, destacó que la comprensión de las diferencias culturales ha permitido generar resultados positivos, tales como relaciones más sólidas, negociaciones más fluidas y una mejor colaboración con socios internacionales. Sin embargo, también señaló que, si bien la cultura influye en las negociaciones, el éxito de estas depende en gran medida de la preparación y habilidades del negociador (E. Franco Muñoz, comunicación personal, 05 de marzo del 2026).

Finalmente, Eva resaltó la importancia de la preparación previa, la puntualidad, la claridad en la comunicación y el trato igualitario como elementos clave para negociar con estadounidenses. Además, subrayó que incluso factores como la presentación personal y la comprensión de diferencias regionales dentro de Estados Unidos pueden influir en el desarrollo de una negociación (E. Franco Muñoz, comunicación personal, 05 de marzo del 2026).

Ejes temáticos de interpretación

Tabla 5

Ejes Temáticos Analizados

Eje temático	Descripción interpretativa	Hallazgos de la entrevista
Trayectoria profesional e interacción intercultural	Experiencia en negociación y contacto con actores internacionales.	Participación en negociación de programas académicos, precios y convenios con instituciones y estudiantes internacionales, especialmente estadounidenses
Concepción de cultura en la negociación internacional	La cultura como elemento que influye en comunicación, confianza y resultados	La cultura permite construir confianza, mejorar comunicación y reducir malentendidos en negociaciones
Diferencias culturales Ecuador–EE. UU.	Diferencias en comunicación, formalidad, toma de decisiones y enfoque profesional	EE. UU. es más estructurado, puntual y orientado a resultados; Ecuador es más relacional e indirecto
Comunicación intercultural	Estilos de comunicación directa vs indirecta	Estadounidenses son directos y claros; ecuatorianos tienden a ser más ambiguos para evitar conflictos
Construcción de confianza	Diferencias en la generación de confianza entre culturas	En Ecuador se basa en relaciones personales; en EE. UU. en profesionalismo y cumplimiento
Toma de decisiones y resolución de conflictos	Diferencias en velocidad y criterios de decisión Enfoques culturales frente a problemas	En EE. UU. decisiones rápidas y objetivas; en Ecuador más deliberativas y relacionales EE. UU. enfrenta conflictos de forma directa y eficiente; Ecuador tiende a evitarlos
Influencia cultural en consumo (belleza).	Diferencias culturales en preferencias de productos	En EE. UU. se priorizan productos naturales; en Ecuador influyen más las marcas y tendencias

Análisis

La entrevista realizada a Eva Franco permite evidenciar la relevancia de la experiencia práctica en contextos interculturales como base para comprender las dinámicas de negociación internacional. Su participación en la gestión de relaciones con actores internacionales, particularmente estadounidenses, aporta una visión aplicada sobre cómo los factores culturales influyen en la comunicación, la toma de decisiones y la construcción de acuerdos.

Uno de los hallazgos más relevantes corresponde a la identificación de diferencias culturales claras entre Ecuador y Estados Unidos, especialmente en aspectos como la comunicación, la puntualidad, la formalidad y la orientación a resultados. La entrevistada confirma que los negociadores estadounidenses tienden a adoptar un estilo directo, estructurado y eficiente, mientras que los ecuatorianos priorizan las relaciones personales y presentan una comunicación más indirecta. Este contraste puede generar malentendidos si no se gestiona adecuadamente.

Asimismo, se evidencia que la construcción de confianza responde a lógicas culturales distintas. Mientras que en el contexto ecuatoriano se fundamenta en relaciones personales y redes sociales, en el entorno estadounidense se basa en el cumplimiento de compromisos, la consistencia y la formalización de acuerdos mediante contratos. Esta diferencia refuerza la importancia de adaptar las estrategias de negociación según la cultura de la contraparte.

Otro aspecto clave identificado es la importancia de la claridad en la comunicación. El caso de malentendido presentado durante la entrevista demuestra cómo la falta de precisión en los acuerdos puede generar interpretaciones erróneas, especialmente cuando las expectativas culturales respecto a la formalidad difieren entre las partes.

Por otro lado, la entrevistada introduce un matiz relevante al señalar que, si bien la cultura influye en los procesos de negociación, no es un factor determinante por sí solo. El éxito de la negociación depende en gran medida del nivel de preparación, la capacidad de adaptación y las habilidades del negociador. Este planteamiento aporta una visión más equilibrada frente a enfoques teóricos que atribuyen un peso absoluto a los factores culturales.

Finalmente, la entrevista confirma que el conocimiento cultural, la preparación previa y la adopción de prácticas profesionales alineadas con la cultura estadounidense como la puntualidad, la comunicación directa y la claridad en los acuerdos constituyen herramientas

fundamentales para mejorar los resultados en negociaciones internacionales. Estos elementos refuerzan la importancia de desarrollar competencias interculturales en los actores ecuatorianos que participan en procesos de negociación con Estados Unidos, especialmente dentro de sectores globalizados como el de servicios y productos.

4.2.3 Entrevista a Paul Prado

Perfil

Paul Prado es importador con aproximadamente 35 años de experiencia dentro de empresas transnacionales, especializadas en el sector de la cosmética. A lo largo de su trayectoria, ha desempeñado funciones clave en el área de comercio exterior, gestionando relaciones con proveedores internacionales, coordinando el abastecimiento de marcas globales y asegurando el cumplimiento de tiempos logísticos y requerimientos del mercado local en compañías como Las Fragancias y el Grupo Eljuri en la ciudad de Cuenca, Ecuador.

Su experiencia se ha centrado en la importación integral de productos de belleza, incluyendo líneas de cuidado corporal, maquillaje, tratamiento facial, productos capilares y artículos de higiene personal. Además, ha participado activamente en la adaptación a nuevas tendencias del mercado y en la incorporación de distintas categorías de productos conforme a la evolución de la industria cosmética.

En cuanto a relaciones comerciales, ha trabajado principalmente con mercados europeos como el francés e inglés y con países como Estados Unidos, Panamá y México, negociando directamente con casas matrices y filiales internacionales. Su perfil combina experiencia operativa con una visión estratégica del comercio internacional, lo que le permite aportar un enfoque práctico sobre los procesos de negociación y la influencia de factores culturales en este contexto.

Cuerpo narrativo

El entrevistado inicia destacando que su experiencia en el sector de las importaciones se ha desarrollado principalmente dentro de empresas transnacionales enfocadas en la industria cosmética. Su rol ha estado orientado a la gestión integral del comercio exterior, incluyendo la coordinación con proveedores internacionales, la negociación con casas matrices y la planificación estratégica del portafolio de productos (P. Prado, comunicación personal, 16 de abril del 2026).

En relación con los productos gestionados, señala que ha trabajado con una amplia gama dentro del sector de la belleza, abarcando desde productos de uso masivo hasta líneas más especializadas. Destaca que la industria exige una constante adaptación a tendencias emergentes y a la diversificación de categorías, lo que implica una dinámica continua en la gestión de importaciones (P. Prado, comunicación personal, 16 de abril del 2026).

Respecto a los mercados internacionales, indica que las negociaciones se realizan principalmente con casas matrices ubicadas en distintos países, dependiendo del origen de la marca. Aunque existe una fuerte presencia de relaciones comerciales con Europa, especialmente Francia, también se mantienen vínculos relevantes con Estados Unidos y otros países estratégicos. En este contexto, resalta que las estructuras empresariales globales, mediante filiales, facilitan la expansión y distribución internacional de productos (P. Prado, comunicación personal, 16 de abril del 2026).

Al abordar el proceso de negociación internacional, el entrevistado describe una secuencia estructurada que inicia con la evaluación del potencial de la marca y la definición del mix de productos. Posteriormente, se negocian aspectos clave como precios FOB, condiciones de crédito y cumplimiento de requisitos regulatorios, particularmente las notificaciones sanitarias obligatorias. Una vez establecidos estos acuerdos, se procede con la importación y la definición de la estrategia comercial en el mercado local (P. Prado, comunicación personal, 16 de abril del 2026).

En cuanto a las diferencias entre negociación nacional e internacional, el entrevistado menciona que su enfoque ha estado predominantemente en el abastecimiento externo, dado el limitado desarrollo de marcas locales en el sector. Esto ha generado una mayor especialización en la gestión de proveedores internacionales. Sobre los factores determinantes para una negociación exitosa, enfatiza la relevancia del posicionamiento de la marca, señalando que negociar con marcas consolidadas implica mayor complejidad en comparación con marcas emergentes. La reputación y reconocimiento de la marca influyen directamente en las condiciones de negociación (P. Prado, comunicación personal, 16 de abril del 2026).

En relación con la influencia cultural, reconoce que pueden existir barreras, especialmente relacionadas con el idioma y la comunicación. Sin embargo, señala que en su experiencia estos factores no han generado conflictos significativos, destacando que la mecánica del negocio tiende a ser relativamente homogénea a nivel internacional. La

principal dificultad identificada corresponde a diferencias horarias en negociaciones con mercados asiáticos, como Corea (P. Prado, comunicación personal, 16 de abril del 2026).

Por otro lado, el entrevistado resalta la importancia de las relaciones interpersonales dentro del proceso de negociación. Si bien no considera necesario desarrollar vínculos personales profundos, sí enfatiza la relevancia de la empatía y las relaciones públicas como facilitadores del proceso comercial. Estas permiten generar confianza y mejorar la comunicación entre las partes. En cuanto a la negociación con Estados Unidos, considera que, aunque existe una fuerte orientación hacia lo contractual y profesional, las relaciones humanas continúan siendo un componente esencial, especialmente en relaciones comerciales de largo plazo (P. Prado, comunicación personal, 16 de abril del 2026).

Finalmente, dentro de sus recomendaciones, destaca la importancia de la ética, la transparencia y la coherencia en el comercio internacional. Señala que las empresas construyen una reputación a lo largo del tiempo, similar a un “currículum empresarial”, el cual influye directamente en futuras negociaciones. Asimismo, reconoce que el conocimiento cultural es relevante, aunque no lo considera un factor complejo, sino más bien una variable que se comprende a través de la experiencia y la exposición internacional (P. Prado, comunicación personal, 16 de abril del 2026).

Ejes temáticos de interpretación

Tabla 6

Ejes Temáticos Analizados

Eje temático	Descripción interpretativa	Aportes de Paul Prado
Proceso de negociación internacional	Secuencia estructurada de etapas técnicas y estratégicas en la importación	Destaca la importancia de evaluar marcas, negociar precios, condiciones de crédito y cumplir regulaciones sanitarias
Influencia de la marca en la negociación	El posicionamiento de marca como variable clave en el poder de negociación	Señala que marcas consolidadas implican mayor complejidad frente a marcas nuevas
Factores culturales en la negociación	La cultura como variable presente, pero no determinante en todos los casos	Indica que las diferencias culturales existen, pero no suelen generar conflictos significativos en su experiencia
Comunicación internacional	Importancia del idioma, horarios y dinámica global del negocio	Identifica el idioma y el uso horario como principales barreras prácticas
Relaciones interpersonales	Rol de la empatía y relaciones públicas en la negociación	Resalta que la empatía facilita los acuerdos, aunque no implica relaciones personales profundas
Diferencias entre mercados	Distinción entre negociación local e internacional	Evidencia una mayor dependencia del mercado internacional en el sector cosmético
Ética en el comercio internacional	Construcción de reputación empresarial a largo plazo	Enfatiza la transparencia, coherencia y cumplimiento como pilares fundamentales

Nota. Esta tabla detalla la comparación entre ejes temáticos y los hallazgos de la entrevista.

Análisis

A partir de la entrevista realizada, se evidencia que la experiencia práctica en el ámbito de las importaciones constituye un elemento fundamental para comprender la dinámica de las negociaciones internacionales, particularmente en el sector de productos de belleza. El entrevistado aporta una visión operativa que permite identificar las etapas críticas del proceso de negociación, así como los factores que influyen en su éxito.

Uno de los principales hallazgos corresponde a la relevancia del posicionamiento de la marca como variable determinante dentro de la negociación. A diferencia de enfoques teóricos que priorizan factores culturales, el entrevistado resalta que elementos como el reconocimiento de marca y su consolidación en el mercado tienen un peso significativo en la definición de condiciones comerciales.

En relación con los factores culturales, se observa una postura pragmática. Si bien el entrevistado reconoce la existencia de diferencias culturales, estas no son percibidas como obstáculos estructurales dentro del proceso de negociación. Más bien, se identifican como variables secundarias frente a factores técnicos y comerciales. Este hallazgo contrasta con enfoques teóricos que posicionan a la cultura como un eje central en la negociación internacional.

No obstante, sí se identifican elementos culturales implícitos, particularmente en aspectos como la comunicación, la construcción de relaciones interpersonales y la adaptación a contextos internacionales. La importancia otorgada a la empatía y a las relaciones públicas evidencia que, aunque no se conceptualice explícitamente como “cultura”, este factor influye en la dinámica relacional entre negociadores.

Por otro lado, el énfasis en la ética y la reputación empresarial introduce una dimensión estratégica de largo plazo dentro del comercio internacional. La construcción de un “historial empresarial” basado en transparencia y cumplimiento se posiciona como un activo intangible clave que influye en la credibilidad y en futuras oportunidades de negocio.

Finalmente, el análisis permite concluir que, desde una perspectiva práctica, la negociación internacional en el sector de productos de belleza responde a una combinación de factores técnicos, comerciales y relacionales, donde la cultura actúa de manera implícita más que explícita. La experiencia, la adaptabilidad y el conocimiento del mercado emergen como variables críticas para el éxito en este contexto.

4.3 Consolidación de los Resultados

Tabla 7

Resultados Consolidados

Categoría analítica	Relación con la teoría	Objetivo específico al que responde	Resultados de las entrevistas
Concepción de cultura en la negociación	Cultura como sistema de valores, normas y creencias que condicionan el comportamiento (Hofstede, cultura organizacional)	Analizar la influencia de los factores culturales en la negociación internacional	Torres: la cultura atraviesa toda la negociación (“es todo”). Pinos: cultura es igual a los valores y normas organizacionales. Eva: la cultura facilita confianza, comunicación y reduce conflictos. Cisneros: influye indirectamente en consumo y decisiones comerciales.
Diferencias culturales Ecuador–EE. UU.	Dimensiones culturales (individualismo, formalidad, incertidumbre, orientación al tiempo)	Identificar diferencias culturales en procesos de negociación	Torres: EE.UU. más formal, estructurado; Ecuador improvisado. Pinos: énfasis en puntualidad y profesionalismo en EE.UU. Eva: EE.UU. eficiente y orientado a objetivos; Ecuador relacional. Cisneros: diferencias menos visibles en trato, pero sí en estándares.
Comunicación intercultural	Teoría de alto vs bajo contexto (Hall)	Evaluar el impacto de la comunicación en la negociación	Torres: malentendidos frecuentes por diferencias culturales. Pinos: importancia de comunicación clara. Eva: estadounidenses directos; ecuatorianos indirectos. Cisneros: comunicación más estandarizada en el sector.
Toma de decisiones	Cultura organizacional y racionalidad en decisiones	Analizar diferencias en procesos de negociación	Torres: EE. UU. decide rápido y con seguridad. Pinos: decisiones basadas en estructura. Eva: decisiones rápidas y objetivas vs procesos relacionales en Ecuador.
Construcción de confianza	Teoría relacional vs contractual	Analizar formación de relaciones comerciales	Torres: confianza ligada a experiencia y adaptación. Pinos: confianza basada en estructura organizacional. Eva: Ecuador → relaciones personales; EE. UU. → resultados y cumplimiento. Cisneros: relaciones personales clave en Ecuador.
Resolución de conflictos	Estilos culturales de manejo de conflicto	Evaluar impacto cultural en negociación	Torres: diferencias generan dificultades. Pinos: conflictos derivados de diferencias estructurales. Eva: EE. UU. resuelve directo y rápido; Ecuador evita conflicto.
Adaptabilidad cultural	Competencia intercultural (global mindset)	Determinar estrategias de mejora en negociación	Torres: cultura pasa de obstáculo a ventaja. Pinos: falta preparación cultural en ecuatorianos. Eva: comprensión cultural mejora resultados.
Influencia del contexto político y económico	Enfoque institucional y entorno macro	Analizar factores externos en negociación	Torres: relación bilateral fluctuante. Pinos: Ecuador, entorno incierto adaptación.
Percepción del negociador ecuatoriano	Estereotipos culturales y percepción internacional	Analizar posicionamiento del actor ecuatoriano	Torres: menor seguridad en negociación. Pinos: falta de preparación. Eva: estadounidenses perciben incumplimiento en tiempos/costos ecuatorianos.
Relaciones de poder y jerarquía	Distancia de poder (Hofstede)	Identificar influencia cultural en jerarquías	Eva: ecuatorianos perciben superioridad del estadounidense; EE.UU. maneja relaciones más igualitarias.
Formalidad y uso de contratos	Cultura contractual vs relacional	Analizar diferencias en acuerdos comerciales	Eva: EE.UU. prioriza contratos y claridad formal. Torres: mayor seguridad jurídica en EE.UU.

Malentendidos culturales	Barreras interculturales	Identificar riesgos en negociación	Torres: errores por desconocimiento cultural (ej. feriados). Eva: confusión por falta de claridad en acuerdos.
Estrategias para negociación internacional	Competencias interculturales y preparación técnica	Proponer lineamientos para negociadores	Torres: formación técnica + análisis cultural. Pinos: mayor preparación estructurada. Eva: claridad, puntualidad, preparación, trato igualitario.
Cultura y percepción del producto (belleza)	Country of origin effect	Analizar influencia cultural en importación de productos	Cisneros: preferencia por marcas extranjeras. Eva: EE.UU. prioriza productos naturales; Ecuador más influenciado por marca e imagen.
Comportamiento del consumidor	Cultura del consumo	Evaluar impacto cultural en decisiones de compra	Cisneros: consumidor ecuatoriano confía en lo extranjero. Sensibilidad al precio.
Influencia de tendencias internacionales	Globalización cultural	Analizar impacto de EE. UU. en mercado ecuatoriano	Cisneros: tendencias de EE. UU. impactan demanda. Eva: influencers y cultura estadounidense influyen en consumo local.
Globalización y cultura	Convergencia cultural vs persistencia cultural	Evaluar cambios en dinámicas internacionales	Cisneros: globalización reduce barreras. Torres, Pinos, Eva: cultura sigue siendo determinante.
Influencia del género en negociación	Perspectiva de género en negocios	Explorar variables adicionales en negociación	Eva: el género aún influye en el trato y dinámica de negociación en EE. UU.

Nota. Esta tabla detalla la comparación entre la teoría revisada, los ejes temáticos de investigación y los hallazgos de las entrevistas.

El análisis de la tabla consolidada evidencia, en primer lugar, una alta coherencia entre los hallazgos empíricos y el marco teórico de la investigación. Las cuatro entrevistas coinciden en que la cultura no actúa como un elemento periférico, sino como un factor estructural que condiciona integralmente los procesos de negociación internacional. Aspectos como la comunicación, la toma de decisiones, la construcción de confianza y la resolución de conflictos se encuentran profundamente determinados por patrones culturales, lo cual se alinea con enfoques teóricos como las dimensiones culturales y la comunicación intercultural. En este sentido, se confirma que las diferencias entre Ecuador y Estados Unidos, especialmente en formalidad, orientación al tiempo y estilo comunicativo, generan dinámicas específicas que pueden facilitar o dificultar el desarrollo de acuerdos comerciales.

En segundo lugar, la tabla permite identificar un contraste sistemático entre un enfoque relacional (Ecuador) y uno estructurado-contractual (Estados Unidos). Mientras que los negociadores ecuatorianos priorizan la construcción de relaciones personales, la flexibilidad y la adaptación, los estadounidenses tienden a enfatizar la eficiencia, la claridad en los acuerdos y el cumplimiento de objetivos dentro de marcos formales. Este contraste se manifiesta en variables clave como la puntualidad, la velocidad en la toma de decisiones, el uso de contratos y la forma de gestionar conflictos. Asimismo, se evidencia que estas diferencias no solo afectan la interacción entre negociadores, sino también la percepción del actor ecuatoriano en escenarios internacionales, donde puede ser visto como menos predecible o estructurado, lo que influye directamente en la dinámica de poder dentro de la negociación.

Finalmente, un aporte relevante del análisis es la incorporación de una visión más matizada sobre el rol de la cultura, particularmente a partir de la entrevista de Eva Franco. Si bien se reafirma que los factores culturales influyen de manera significativa en las negociaciones, también se reconoce que no determinan por completo su éxito o fracaso, ya que este depende en gran medida del nivel de preparación, la experiencia y la competencia intercultural del negociador. Este hallazgo permite superar una visión determinista de la cultura y posicionarla como una variable que puede ser gestionada estratégicamente. En este contexto, la adaptación cultural, la preparación previa y el desarrollo de habilidades comunicativas emergen como elementos clave para mejorar el desempeño de los negociadores ecuatorianos, especialmente en sectores como el de productos de belleza, donde la influencia cultural también se extiende al comportamiento del consumidor y la percepción del producto.

CONCLUSIONES

Tras la realización del presente estudio, se logró evidenciar que los factores culturales influyen de manera significativa en las negociaciones entre Estados Unidos y Ecuador dentro del sector de importación de productos de belleza, dando así una respuesta clara a la pregunta de investigación planteada. Por lo tanto, se corrobora que la cultura no significa un elemento adjunto únicamente dentro de los procesos de negociación, sino un componente estructural imprescindible que condiciona la forma en la que los actores interactúan, interpretan comportamientos, construyen relaciones y toman decisiones a lo largo de todo el proceso de negociación.

A partir de la revisión teórica, se estableció que la cultura desempeña un rol fundamental en el desarrollo de negociaciones internacionales exitosas. La cultura, concebida notoriamente como un sistema de valores, normas y creencias compartidas, influye directamente en los comportamientos organizacionales y en las dinámicas comerciales. Este planteamiento se ve reforzado por los hallazgos empíricos, donde los entrevistados coinciden en que la cultura atraviesa toda la negociación, siendo considerada incluso como un elemento determinante dentro del proceso. Asimismo, se evidenció que la cultura facilita la construcción de confianza, mejora la comunicación y reduce la probabilidad de conflictos, aunque también puede influir de manera indirecta en decisiones comerciales y patrones de consumo.

Como base fundamental del estudio, se tomó en cuenta el aporte teórico de Geert Hofstede, el cual permitió comprender las diferencias culturales entre ambos países de manera sistemática. Las dimensiones de distancia del poder, individualismo, masculinidad versus feminidad y orientación a largo versus corto plazo resultaron especialmente relevantes para explicar las dinámicas observadas. En el caso ecuatoriano, se identificó una mayor aceptación de jerarquías, una orientación relacional y una tendencia a procesos más flexibles, mientras que en el contexto estadounidense predomina una cultura más individualista, estructurada, orientada a resultados y con altos estándares de formalidad y profesionalismo. Estas diferencias se reflejan claramente en la práctica, donde Estados Unidos presenta procesos más organizados, eficientes y orientados a objetivos, mientras que en Ecuador existe una mayor flexibilidad, improvisación y énfasis en las relaciones interpersonales.

Uno de los aspectos más relevantes identificados tanto en la teoría como en las entrevistas es la comunicación intercultural. A partir del enfoque de alto y bajo contexto, se evidenció que Estados Unidos se caracteriza por una comunicación directa, explícita y orientada a la claridad, mientras que Ecuador presenta una comunicación más indirecta y contextual. Esta diferencia genera frecuentemente malentendidos durante la negociación, especialmente cuando no existe una adecuada preparación intercultural. Los entrevistados destacaron que estos errores pueden surgir incluso por aspectos aparentemente simples, como la interpretación de acuerdos, el manejo de tiempos o el desconocimiento de contextos culturales específicos, lo que refuerza la importancia de una comunicación clara y estratégica.

En relación con la toma de decisiones, los resultados evidencian diferencias significativas entre ambos contextos. En Estados Unidos, las decisiones tienden a ser rápidas, estructuradas y basadas en criterios objetivos, mientras que en Ecuador suelen estar influenciadas por relaciones personales, procesos más largos y consideraciones contextuales. Esta divergencia impacta directamente en la dinámica de negociación, generando desajustes en expectativas, tiempos y formas de cierre de acuerdos.

La construcción de confianza implica otro eje central dentro de las negociaciones analizadas. Desde una perspectiva teórica, se contraponen enfoques relacionales y contractuales, lo cual se refleja claramente en los resultados empíricos. En Ecuador, la confianza se construye principalmente a través de relaciones personales, experiencia compartida y cercanía entre las partes, mientras que en Estados Unidos se fundamenta en el cumplimiento de objetivos, la formalidad contractual y la seguridad jurídica. Esta diferencia también se manifiesta en el uso de contratos, donde el contexto estadounidense prioriza acuerdos formales, claros y detallados, mientras que en Ecuador existe una mayor flexibilidad en su interpretación.

Asimismo, se evidenció que los estilos de resolución de conflictos difieren entre ambos países. Mientras que en Estados Unidos los conflictos se abordan de manera directa, rápida y orientada a soluciones, en Ecuador existe una tendencia a evitarlos o manejarlos de forma más indirecta, lo que puede generar tensiones adicionales si no se gestiona adecuadamente. En este sentido, los conflictos identificados en las entrevistas suelen derivarse precisamente de estas diferencias estructurales y culturales.

Un hallazgo clave del estudio radica en la adaptabilidad cultural como factor determinante para el éxito de las negociaciones. Tanto la teoría como los resultados empíricos coinciden en que el desarrollo de competencias interculturales permite transformar las diferencias culturales de obstáculos a ventajas estratégicas. Sin embargo, se identificó que existe una falta de preparación cultural en algunos actores ecuatorianos, lo que limita su desempeño en contextos internacionales. En contraste, aquellos negociadores que logran comprender y adaptarse a las diferencias culturales obtienen mejores resultados y establecen relaciones comerciales más sólidas.

Adicionalmente, se identificó que factores externos, como el contexto político y económico, también influyen en las negociaciones. La percepción de Ecuador como un entorno más incierto genera la necesidad de mayor adaptación por parte de los actores, mientras que la relación bilateral fluctuante entre ambos países incide en la confianza y estabilidad de los acuerdos comerciales.

En cuanto a la percepción del negociador ecuatoriano, los resultados evidencian la presencia de ciertos estereotipos que pueden afectar su posicionamiento en el ámbito internacional. Se identificaron percepciones relacionadas con menor seguridad, falta de preparación y dificultades en el cumplimiento de tiempos y costos, lo cual influye en la dinámica de poder dentro de la negociación. Esto se vincula con la dimensión de distancia del poder, donde algunos actores ecuatorianos perciben una posición de inferioridad frente a sus contrapartes estadounidenses, quienes tienden a manejar relaciones más igualitarias, pero con mayor control estructural.

Por otra parte, el estudio permitió ampliar el análisis hacia el comportamiento del mercado y el consumo dentro del sector de productos de belleza. Se evidenció que la cultura también influye en la percepción del producto, donde existe una preferencia por marcas extranjeras en el mercado ecuatoriano, asociadas a calidad y prestigio. Asimismo, se identificó que el consumidor ecuatoriano presenta sensibilidad al precio, pero también una fuerte influencia de tendencias internacionales, particularmente provenientes de Estados Unidos. En este sentido, la globalización ha contribuido a reducir ciertas barreras culturales, pero no ha eliminado la influencia de la cultura, la cual sigue siendo un factor determinante tanto en el consumo como en la negociación.

Finalmente, se identificaron variables adicionales como la influencia del género en la negociación, evidenciando que, aunque en menor medida, este factor aún puede incidir en el trato y en la dinámica negociadora, especialmente en el contexto estadounidense.

Por lo tanto, se concluye que los factores culturales influyen de manera directa, profunda y multidimensional en las negociaciones entre Estados Unidos y Ecuador en el sector de importación de productos de belleza. Estos factores no solo afectan la comunicación, la toma de decisiones, la construcción de confianza y la resolución de conflictos, sino también el posicionamiento de los actores, la percepción del producto y las dinámicas de mercado. En consecuencia, la cultura debe ser entendida y gestionada como un elemento estratégico dentro de las negociaciones internacionales. Su adecuada comprensión no solo permite evitar errores y malentendidos, sino también fortalecer relaciones comerciales, mejorar el desempeño negociador y generar ventajas competitivas sostenibles en un entorno global cada vez más interconectado.

RECOMENDACIONES

A partir de los resultados obtenidos en la presente investigación, se plantean diversas recomendaciones orientadas a mitigar el impacto de los factores culturales en las negociaciones entre Estados Unidos y Ecuador dentro del sector de importación de productos de belleza. Estas recomendaciones no solo buscan reducir los conflictos derivados de las diferencias culturales, sino también aprovecharlas como un elemento estratégico que permita mejorar los resultados de negociación.

En primer lugar, se recomienda que, previo a cualquier proceso de negociación internacional, los actores involucrados realicen un análisis de contexto cultural del país con el cual van a interactuar. Este análisis debe incluir aspectos como los valores, normas, estilos de comunicación, percepción del tiempo, estructuras organizacionales y formas de toma de decisiones. Tal como se evidenció en los resultados de las entrevistas, muchos de los errores en negociación se generan por desconocimiento cultural, por lo que una preparación previa permite anticipar comportamientos y reducir en gran medida los malentendidos.

De la misma forma, es fundamental que los negociadores desarrollen habilidades y competencias interculturales que les permitan adaptarse a distintos contextos. No se trata únicamente de conocer las diferencias culturales, sino de comprenderlas y saber cómo gestionarlas dentro del proceso de negociación. La evidencia empírica mostró que aquellos actores que logran adaptarse culturalmente obtienen mejores resultados, transformando las diferencias en oportunidades. Por esta razón, se recomienda fomentar procesos de capacitación continua en negociación intercultural, tanto a nivel académico, empresarial y profesional.

Asimismo, es importante promover una comprensión de la cultura desde un enfoque descriptivo y no evaluativo. Es decir, las diferencias culturales no deben ser interpretadas como correctas o incorrectas, sino como distintas formas de actuar y percibir el entorno. Este aspecto resulta clave, ya que muchos de los conflictos identificados en la investigación surgen a partir de juicios de valor o interpretaciones erróneas del comportamiento de la contraparte. Adoptar una visión más analítica y abierta permite mejorar la comunicación y fortalecer la relación entre los actores.

Por otra parte, se recomienda que las empresas ecuatorianas fortalezcan su nivel de preparación en los procesos de negociación internacional. Esto implica mejorar aspectos como la puntualidad, la claridad en la comunicación, el cumplimiento de acuerdos y el

manejo de herramientas contractuales. Considerando que el contexto estadounidense se caracteriza por altos niveles de formalidad, estructura y orientación a resultados, el alineamiento con estos estándares puede contribuir a mejorar la percepción del negociador ecuatoriano y facilitar el desarrollo de relaciones comerciales más sólidas y sostenibles a largo plazo.

Adicionalmente, se recomienda integrar el análisis cultural como un elemento estratégico dentro de las organizaciones. La cultura no debe ser vista únicamente como un factor externo, sino como una variable que puede ser gestionada de manera intencional dentro de los procesos de negociación y toma de decisiones. Esto implica que las empresas consideren la cultura al momento de diseñar sus estrategias de internacionalización y relación con mercados externos.

A nivel institucional, se considera necesario que la formación en temas culturales e interculturales sea fortalecida dentro del sistema educativo. Tal como se evidenció en los resultados, existe una brecha en la preparación cultural de los actores ecuatorianos, lo que limita su desempeño en contextos internacionales. En este sentido, se propone que, a manera de política pública, se incorpore la cultura como un eje fundamental dentro de los currículos académicos, especialmente en áreas relacionadas con negocios, comercio exterior y relaciones internacionales. La cultura debe ser entendida como un componente esencial en la formación profesional, al mismo nivel que otras áreas técnicas.

Finalmente, se recomienda generar una mayor conciencia sobre la importancia de la cultura en un contexto de globalización. Si bien la globalización ha permitido una mayor interacción entre países y ha reducido ciertas barreras, no ha eliminado las diferencias culturales. Por el contrario, estas continúan influyendo en la forma en la que se desarrollan las negociaciones y en la manera en la que se construyen las relaciones comerciales. En este sentido, reconocer la importancia de la cultura y gestionarla adecuadamente se convierte en un factor clave para el éxito en el ámbito internacional.

Como conclusión, la correcta implementación de estas recomendaciones permitirá no solo mitigar los efectos negativos de las diferencias culturales, sino también aprovecharlas como una herramienta que contribuya a mejorar el desempeño de los negociadores ecuatorianos y fortalecer su participación en el comercio internacional.

REFERENCIAS

- Abril Fajardo, X. C. (2025). Culture and International Business: Case Study Ecuador vs. China, Period 2017-2021. *Comentario Internacional: Revista del Centro Andino de Estudios Internacionales*, (23), 149–172.
<https://doi.org/10.32719/26312549.2023.23.7>
- Adler, N. J., & Aycan, Z. (2018). Cultural Interaction: What We Know and What We Need to Know. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav*, 5, 307–340.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104528>
- 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>
- Alcalde Cardoza, J. (1977). LA COOPERACION INTERAMERICANA DURANTE LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL Y LA INTEGRACION ECONOMICA CONTINENTAL. *Agenda Internacional*.
- Alvarez-Gayou Jurgenson, J. Luis. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa : fundamentos y metodología*. Ediciones Culturales Paidós.
- Baxter, P., & Jack, S. (2015). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*.
<https://doi.org/10.46743/2160-3715/2008.1573>
- Blanchette, T. G. (2024). Gringaidas: notes on the Etymology of ‘Gringo’. *Cadernos PROLAM/USP*, 23(48), 250–269. <https://doi.org/10.11606/issn.1676-6288.prolam.2024.218576>
- Brett, J. M. (2001). *Negotiating Globally How to Negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make Decisions Across Cultural Boundaries Chapter 1: Negotiation and Culture*.
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2015). *InterViews. Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing* (3a ed.).
- Castro, O. (2014). Elementos culturales en los procesos de negociación internacional. Caso China. En *Neurocirugia* (Vol. 25, Número 4, pp. 170–178). Neurocirugia.
<https://doi.org/10.1016/j.neucir.2013.12.001>
- Castro, O., & Abreu, J. L. (2008). Como afecta el contexto cultural en la administración de los negocios internacionales (How the cultural context in administration affects international business). En *International Journal of Good Conscience* (Vol. 3, Número 1). www.daenajournal.org

- Chen, R. (2022). *Frontiers in Business, Economics and Management The Influence of Difference Intercultural Factors on International Business Negotiation*.
- Chen, Y. (2023). The influence of different cultures on international business negotiations & Strategies. En *Business, Economics and Management FMIBM* (Vol. 2023).
- Comando Sur de los Estados Unidos. (2017). *ESTRATEGIA DEL TEATRO COMANDO SUR DE LOS ESTADOS UNIDOS CONSORCIO PARA LAS AMERICAS*.
www.southcom.mil
- Cornejo Ramírez, E. (2016). *Las negociaciones para el Tratado de Libre Comercio entre los países andinos y los EE.UU. Reflexiones para el debate*.
- Crane-Hirsch, A. C. (2025). *Labor Day Speech Resources: Fact Sheet*.
<https://crsreports.congress.gov>
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*.
- Da, P., & Veiga, M. (2001). *Los países de América Latina y del Caribe frente a las negociaciones comerciales: un ejercicio de elaboración de escenarios*.
- De la Garza, T., Hernandez, D., & Guzman, E. (2009). *Cultural and Personal Considerations in International Business Negotiations Considerações culturais e pessoais em torno das negociações internacionais Consideraciones culturales y personales en torno a las negociaciones internacionales* Daniel Hernández-Soto*.
<https://doi.org/10.3232/GCG.2009>
- Dellech, D., & Debabi, M. (2017). La négociation interculturelle : défi des approches concurrentes et diversité des paradigmes. *Question(s) de management*, n° 19(4), 67–75. <https://doi.org/10.3917/qdm.174.0067>
- Denzin, N. K. (2009). *Cover design THE RESEARCH ACT A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. www.routledge.com
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*.
- El Comercio. (2020, diciembre 8). *Ecuador y Estados Unidos firmaron el Acuerdo Comercial de Primera Fase*.
<https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/ecuador-estados-unidos-firma-acuerdo/>
- Farrel, H., & Newman, A. (2019). Weaponized Interdependence How Global Economic Networks Shape State Coercion. *International Security*, 44(01), 59–64.
<https://doi.org/10.2469/cp.v29.n3.2>

- Fiallos Quintero, B. (2019). El concepto de cultura como fundamento de nuevos valores: una visión pluralista. *Revista Científica UISRAEL*, 6(3), 101–111.
<https://doi.org/10.35290/rcui.v6n3.2019.129>
- Finger, M. (2007). Trade negotiations and developing countries. En *World Trade Review* (Vol. 6, Número 1, pp. 135–148). <https://doi.org/10.1017/S1474745606003120>
- Gadamer, & Hans-Georg. (2004). *TRUTH AND METHOD*.
- Gama, L. E. (2021). El método hermenéutico de Hans-Georg Gadamer. *Escritos*, 29(62), 17–32. <https://doi.org/10.18566/escr.v29n62.a02>
- Hall, E. (1966). *La Dimensión Oculta*.
- Hampden-Turner, C., Trompenaars, F., & Hampden-Turner, T. (2000). *Building Cross-Cultural Competence*. <https://www.researchgate.net/publication/245589722>
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Jamie Waters. (2022, abril 1). *The History of the Varsity Jacket, From Harvard to Hip-Hop*. The Wall Street Journal.
- Keohane, R. O. ., & Nye, J. S. . (1977). *Power and interdependence*. Longman.
- Lapeña Sanz, R., & Czubala Ostapiuk, M. R. (2018). La política exterior dependiente: el caso de Ecuador. *OASIS*, (28), 171–191. <https://doi.org/10.18601/16577558.n28.10>
- Martínez Ojeda, Betty. (2006). *Homo digitalis : etnografía de la cibercultura*. Universidad de Los Andes, Facultad de Ciencias Sociales-CESO, Departamento de Antropología.
- Meo, A. I. (2010a). Consentimiento informado, anonimato y confidencialidad en investigación social. La experiencia internacional y el caso de la sociología en Argentina. *Aposta. Revista de Ciencia Sociales*, 1–30.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=495950240001>
- Meo, A. I. (2010b). *CONSENTIMIENTO INFORMADO, ANONIMATO Y CONFIDENCIALIDAD EN INVESTIGACIÓN SOCIAL. LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL Y EL CASO DE LA SOCIOLOGÍA EN ARGENTINA*.
- Okuda Benavides, M., & Gómez-Restrepo, C. (2005). *Metodología de investigación y lectura crítica de estudios Title: Methods in Qualitative Research: Triangulation*.
- Palacio, G. (2001). Relaciones bilaterales entre el Ecuador y EE. UU. durante las décadas de los años ochenta y noventa. *Revista del Centro de Estudios Internacionales*, No. 2.
- Palma Andrade, W. L. (2024). *Revista Mulldisciplinaria Voces de América y el Caribe*.
- Parejas Moreno, A. (1985). *Las raíces de la cultura americana*.

- Rickard, S. J. (2024). International negotiations over the global commons. *Review of International Organizations*. <https://doi.org/10.1007/s11558-024-09566-z>
- Ruiz, M. (2018). *¿De vuelta al corral?: el giro de las relaciones entre Ecuador y los Estados Unidos*.
- Skhiri, S., Zaiem, I., Sobaih, A. E. E., & Edrees, H. N. E. (2025). Cultural Intelligence in International B2B Negotiations: An Exploratory Study on the Role of Intercultural Competencies. *Journal of Intercultural Communication*, 25(3), 36–48. <https://doi.org/10.36923/jicc.v25i3.1162>
- Smith, A. (1776). *Adam Smith - Excerpts from The Wealth of Nations*.
- Stake, R. E. . (1995). *Investigación con estudio de casos*. Ediciones Morata, S.L.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, T. (1998). *Riding the Waves of Culture Charles Hampden-Turner*. <https://www.researchgate.net/publication/238710832>
- Ugarte-Almeida, T., Alvarado-Barrera, L., & Paladines-Aguirre, M. (2022). Impacto de las negociaciones de Ecuador y EEUU con miras hacia un Acuerdo Comercial. 593 *Digital Publisher CEIT*, 7(5–1), 291–302. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.5-1.1360>
- Wang, L., & Liu, L. (2024). Study on the Impact of Cultural Differences on Sino-US Business Negotiations under the Guidance of Cultural Dimensions Theory. En *Journal of Education and Educational Research* (Vol. 11, Número 1).
- World Trade Organization. (2023). *World Trade Report. Re-globalization for a secure, inclusive and sustainable future*. www.wto.org
- Wursten, H., Lanzer, F., & Fadrhonc, T. (2011). *HOW TO IMPROVE EFFICIENCY IN YOUR HR CAPITAL*.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research. Design and Methods*.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications. Sixth Edition*.

ANEXOS

Anexo 1

Informe Consentido

Hoja Informativa: entrevista

Influencia de los Factores Culturales en las Negociaciones entre Estados Unidos y Ecuador. Caso de Estudio: Importación de Productos de Belleza.

HOJA DE INFORMACIÓN PARA LOS PARTICIPANTES

Este proyecto de investigación propone analizar la influencia de los factores culturales en los procesos de negociación internacional entre Estados Unidos y Ecuador, específicamente en el sector de la importación de productos de belleza. La investigación busca comprender cómo las diferencias culturales inciden en la comunicación, la toma de decisiones, la construcción de confianza y el desarrollo de acuerdos comerciales entre actores de ambos países.

El presente trabajo de investigación considerará las implicaciones que tienen los factores culturales dentro de los procesos de negociación internacional, entendiendo que estos influyen en la forma en que se establecen relaciones comerciales, se interpretan los comportamientos y se desarrollan estrategias dentro del comercio exterior. La cultura será analizada como un elemento determinante en la interacción entre negociantes ecuatorianos y estadounidenses dedicados a la importación de productos de belleza, tomando en cuenta que las diferencias culturales pueden generar dificultades, pero también oportunidades en los procesos de negociación.

Es por esto que la presente investigación buscará obtener información por medio de entrevistas a profesionales con experiencia en comercio exterior, negociación internacional e importación y comercialización de productos, con el fin de conocer sus percepciones, experiencias y criterios sobre la influencia de la cultura en los procesos de negociación. A través de estas entrevistas se pretende comprender cómo se manifiestan las diferencias culturales en la práctica y de qué manera influyen en los resultados de las negociaciones entre Estados Unidos y Ecuador.

Palabras clave

Negociación internacional, Cultura, Factores culturales, Comercio exterior, Estados Unidos, Ecuador, Importación, Productos de belleza.

Parte del proyecto incluye la entrevista por medio de la cual se podrá generar la identificación del problema de investigación, la inmersión en el campo de estudio, la concepción del diseño metodológico, la definición de la muestra, la recolección de datos, el análisis de la información, la interpretación de resultados y la elaboración del reporte final. Para ello, se realizarán entrevistas semiestructuradas a profesionales del área de comercio exterior, negociación internacional y sector empresarial, con el fin de obtener información relevante sobre la influencia de los factores culturales en los procesos de negociación entre Estados Unidos y Ecuador.

Adicionalmente, se realizará una revisión de literatura mediante un análisis interpretativo relacionado con la negociación internacional, la comunicación intercultural, las dimensiones culturales y su impacto en el comercio internacional, así como estudios previos sobre relaciones comerciales entre Ecuador y Estados Unidos y sobre el sector de importación de productos de belleza.

Esto permitirá comprender cómo influyen los factores culturales en la interacción entre las partes negociadoras, la forma en que se construyen acuerdos comerciales y la manera en que se manejan las diferencias culturales dentro de los procesos de importación.

Se espera que las entrevistas permitan generar un diálogo que conduzca a la recopilación de experiencias, opiniones y reflexiones sobre la negociación internacional desde una perspectiva cultural, aportando información relevante para el desarrollo de la investigación y contribuyendo al análisis académico del tema.

La información recopilada será utilizada para la redacción y elaboración de la tesis titulada **“Influencia de los factores culturales en las negociaciones entre Estados Unidos y Ecuador. Estudio de caso: importación de productos de belleza”**.

A través de este documento, extendemos a usted la invitación a participar en una entrevista que se llevará a cabo el día de manera a las..... respectivamente.

Garantizamos que la información obtenida será recopilada de manera confidencial. Los datos serán analizados cuidadosamente y serán publicados únicamente con autorización del entrevistado, quien podrá revisar la información antes de su publicación para expresar su conformidad. Las personas que participen en la investigación podrán conocer los borradores de los resultados que incluyan información proporcionada por ellas y tendrán la posibilidad de solicitar modificaciones.

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 información correspondiente será retirada de la investigación. De igual manera, podrá negarse a responder cualquier pregunta o solicitar el retiro de información en cualquier momento durante el desarrollo del estudio.

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

Se prevé que la duración de la entrevista sea de aproximadamente 20 minutos.

Para la realización de la entrevista se utilizará el dispositivo de grabación de Zoom y un dispositivo de registro adicional mediante teléfono celular, con el fin de garantizar la fidelidad de la transcripción. Además, se tomarán notas de los aspectos más relevantes de la entrevista.

El entrevistado podrá solicitar que se apaguen los dispositivos de grabación en cualquier momento si así lo considera conveniente.

Los datos recopilados serán analizados posteriormente mediante su transcripción y selección de la información pertinente para su inclusión en la investigación.

<p>Sofia Valentina Tapia Torres Investigadora E mail: sofia.tapia@es.uazuay.edu.ec Cel: +593 996456991 Dirección: Las Pencas y Av. De las Américas. Cuenca, Ecuador.</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, Sofía Valentina Tapia Torres y Mg. Mónica Martínez Sojos, queremos asegurarnos de que las personas entrevistadas como parte del trabajo de titulación **“Influencia de los Factores Culturales en las Negociaciones entre Estados Unidos y Ecuador. Caso de Estudio: Importación de Productos de Belleza”**, 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 20 minutos, pero podría extenderse o acortarse dependiendo de mi disponibilidad.
- Estoy participando voluntariamente.
- Entiendo que puedo negarme a responder cualquier pregunta, por cualquier motivo.
- Entiendo que puedo retirarme de la entrevista en cualquier momento, por cualquier motivo.
- Acepto que se grabe el audio de mi entrevista.
- Acepto que el investigador tome notas durante la entrevista.
- Entiendo que mis palabras pueden ser citadas en documentos académicos, informes de investigación y otros resultados de investigación.
- Entiendo que, aunque no se publicarán nombres reales en los resultados de investigación, dado que el tamaño de la muestra de entrevistados es modesto, existe una posibilidad mínima de que alguien pueda identificarme. Los investigadores tomarán medidas de anonimización para reducir esta posibilidad.
- Entiendo que la información proporcionada será utilizada exclusivamente para fines académicos.
- Entiendo que puedo solicitar retirarme del proyecto dentro de 15 días hábiles a partir de esta fecha, comunicándome con el equipo de investigación cuyos datos de contacto están en la hoja informativa. En tal caso mi información será retirada y destruida.

Nombre del participante	Firma

Fecha:

Anexo 2

Ejes Temáticos

Entrevista Ing. Antonio Torres, Mgt.

- 1. Experiencia profesional en negociación internacional y comercio exterior**
 - Trayectoria en procesos de negociación internacional
 - Participación en negociaciones con empresas o instituciones de Estados Unidos
 - Experiencia en comercio bilateral Ecuador–Estados Unidos
 - Rol de la formación académica en la práctica de la negociación
- 2. Concepción de cultura en el contexto de la negociación internacional**
 - Definición personal de cultura
 - Importancia de la cultura en las relaciones comerciales internacionales
 - Diferencias entre negociación nacional e internacional
 - Cultura como factor estratégico o como obstáculo
- 3. Diferencias culturales entre Ecuador y Estados Unidos en procesos de negociación**
 - Percepción de diferencias en estilos de comunicación
 - Diferencias en formalidad, puntualidad, toma de decisiones
 - Individualismo vs colectivismo
 - Manejo del tiempo y planificación
 - Relación jerárquica vs horizontal
- 4. Influencia de la cultura en el proceso de negociación internacional**
 - Cómo influyen los valores culturales en los acuerdos comerciales
 - Impacto de la cultura en la generación de confianza
 - Cultura y manejo de conflictos
 - Cultura y toma de decisiones en negociación
 - Cultura y cumplimiento de acuerdos
- 5. Estrategias para negociar con actores de Estados Unidos**
 - Adaptación cultural en negociaciones internacionales
 - Importancia de conocer el contexto cultural del otro país
 - Uso de protocolos, normas y formalidades
 - Preparación previa a la negociación
 - Experiencias exitosas o fallidas por factores culturales
- 6. Cultura, competitividad y relaciones comerciales internacionales**
 - Relación entre cultura y competitividad internacional
 - Influencia cultural en la forma de hacer negocios
 - Cultura organizacional vs cultura nacional
 - Diferencias en mentalidad empresarial entre Ecuador y Estados Unidos
 - Cultura y desarrollo del comercio exterior
- 7. Percepción sobre la relación comercial Ecuador – Estados Unidos**
 - Características de la relación bilateral
 - Diferencias en poder de negociación
 - Influencia cultural en la relación entre ambos países
 - Ventajas y dificultades al negociar con Estados Unidos
 - Factores no económicos que influyen en la negociación
- 8. Reflexiones sobre la cultura como factor determinante en la negociación internacional**
 - ¿La cultura influye realmente en los resultados?
 - ¿Es más importante que lo económico o lo legal?
 - ¿Qué errores culturales son más comunes?
 - ¿Qué recomienda para negociar con Estados Unidos?
 - Importancia de considerar la cultura en el comercio exterior actual

Entrevista Ing. Daniel Cisneros

- 1. Trayectoria empresarial y posicionamiento en el sector belleza**
 - Experiencia en el mercado local
 - Tipo de productos comercializados (nacionales vs. extranjeros)
 - Criterios de selección de marcas
- 2. Comportamiento del consumidor ecuatoriano en el sector belleza**
 - Preferencias de compra
 - Sensibilidad al precio vs. prestigio de marca
 - Influencia del país de origen en la decisión de compra
 - Valoración de marcas estadounidenses

- 3. Percepción cultural del producto extranjero**
 - Imagen asociada a productos provenientes de Estados Unidos
 - Relación entre calidad percibida y origen del producto
 - Influencia de tendencias internacionales en el consumo local
- 4. Dinámicas de negociación con proveedores y distribuidores**
 - Estilo de negociación predominante
 - Importancia de la confianza y relaciones personales
 - Flexibilidad en acuerdos comerciales
 - Preferencia por relaciones comerciales de largo plazo
- 5. Cultura empresarial ecuatoriana en el sector belleza**
 - Rol de la comunicación interpersonal
 - Manejo del tiempo en negociaciones
 - Formalidad contractual vs. acuerdos relacionales
 - Resolución de conflictos comerciales
- 6. Influencia cultural en la toma de decisiones comerciales**
 - Impacto de valores culturales en decisiones de compra y venta
 - Diferencias percibidas al tratar con representantes de marcas extranjeras
 - Posibles choques culturales en procesos comerciales

Entrevista Lic. Eva Franco, Mgt.

- 1. Experiencia personal y profesional en contextos interculturales**
 - Experiencia interactuando con estadounidenses
 - Tipo de actividades en las que ha tenido que negociar o llegar a acuerdos
 - Experiencia viviendo en Estados Unidos
 - Cambios en su forma de relacionarse desde que vive en otro país
- 2. Percepción de la cultura estadounidense**
 - Cómo describiría la cultura en Estados Unidos
 - Características de los estadounidenses en el trabajo
 - Forma de comunicarse
 - Importancia de la puntualidad y el tiempo
 - Nivel de formalidad o informalidad
 - Forma de resolver problemas
- 3. Diferencias culturales entre Ecuador y Estados Unidos**
 - Diferencias en la forma de hablar
 - Diferencias en la forma de negociar
 - Diferencias en la confianza entre personas
 - Diferencias en la toma de decisiones
 - Diferencias en el ambiente laboral
 - Diferencias en la forma de expresar desacuerdos
- 4. Experiencias personales en situaciones de negociación o acuerdos**
 - Situaciones donde tuvo que llegar a acuerdos con estadounidenses
 - Dificultades por diferencias culturales
 - Malentendidos culturales
 - Diferencias en expectativas
 - Experiencias positivas y negativas
 - Qué aprendió de esas experiencias
- 5. Cultura y comunicación en procesos de negociación**
 - Diferencias en comunicación directa vs indirecta
 - Importancia del lenguaje corporal
 - Forma de expresar desacuerdo
 - Forma de pedir o proponer algo
 - Manejo del conflicto
 - Importancia de la claridad al negociar
- 6. Adaptación cultural en Estados Unidos**
 - Cambios en su forma de comunicarse
 - Adaptación al estilo de trabajo estadounidense
 - Choques culturales al inicio
 - Diferencias entre latinos y estadounidenses
 - Cómo influye la cultura en la vida diaria
- 7. Cultura y confianza en las relaciones con estadounidenses**
 - Cómo se construye la confianza en EE.UU.
 - Diferencias con Ecuador

- Importancia del profesionalismo
- Importancia del cumplimiento de acuerdos
- Percepción de responsabilidad y compromiso
- Relación entre confianza y negociación

8. Influencia de la cultura en los resultados de una negociación

- ¿La cultura influye en llegar a acuerdos?
- ¿Puede afectar el éxito de una negociación?
- ¿Puede generar conflictos?
- ¿Es necesario conocer la cultura antes de negociar?
- ¿Qué pasa cuando no se conoce?

Entrevista Econ. Luis Pinos

1. Trayectoria académica y profesional en negociación internacional

- Experiencia en contextos interculturales
- Experiencia académica o profesional en Estados Unidos
- Influencia de su formación internacional en su visión de la negociación

2. Concepción teórica de cultura en las relaciones internacionales y comerciales

- Definición de cultura
- Cultura como variable en la negociación internacional
- Cultura como factor estructural o situacional
- Importancia de la interculturalidad en la globalización

3. Diferencias culturales entre Ecuador y Estados Unidos en el ámbito de la negociación

- Diferencias en estilos de comunicación
- Diferencias en manejo del tiempo
- Diferencias en toma de decisiones
- Diferencias en jerarquía y liderazgo
- Diferencias en confianza y formalidad
- Diferencias en cultura organizacional

4. Influencia de la experiencia en Estados Unidos en la percepción de la negociación

- Cambios en su forma de negociar después de vivir/estudiar en EE.UU.
- Diferencias entre teoría y práctica en Estados Unidos
- Adaptación cultural en contextos académicos y profesionales
- Percepción del negociador latinoamericano en EE.UU.
- Choques culturales en entornos profesionales

5. Cultura y proceso de negociación internacional

- Influencia de los valores culturales en la negociación
- Cultura y generación de confianza
- Cultura y manejo de conflictos
- Cultura y cumplimiento de acuerdos
- Cultura y percepción del riesgo
- Cultura y estilo de comunicación

6. Factores culturales en la relación comercial entre Ecuador y Estados Unidos

- Diferencias en mentalidad empresarial
- Asimetrías culturales en la negociación
- Diferencias en expectativas comerciales
- Influencia del contexto político y social
- Percepción de profesionalismo en ambos países
- Impacto de la cultura en el éxito de los acuerdos

7. Adaptación cultural como estrategia de negociación

- Necesidad de preparación cultural previa
- Importancia del conocimiento del contexto
- Estrategias para negociar con estadounidenses
- Flexibilidad cultural en el negociador
- Errores comunes por desconocimiento cultural
- Importancia de la inteligencia cultural

8. Reflexión sobre el papel de la cultura en la negociación internacional actual

- ¿La cultura sigue siendo determinante en la globalización?
- ¿Se puede negociar sin considerar la cultura?
- ¿Qué tan preparados están los profesionales ecuatorianos?
- Recomendaciones para negociaciones con EE.UU.
- Importancia de la formación intercultural en comercio exterior

Entrevista Paul Prado

1. Perfil profesional y experiencia en comercio internacional

- Trayectoria profesional en el ámbito de las importaciones
- Sectores o tipos de productos con los que trabaja
- Países con los que ha establecido relaciones comerciales
- Experiencia en negociaciones presenciales e internacionales

2. Proceso de negociación internacional

- Descripción de las etapas del proceso de negociación
- Diferencias entre negociaciones nacionales e internacionales
- Factores determinantes para el cierre de acuerdos

3. Influencia de los factores culturales en la negociación

- Experiencias en las que los factores culturales influyeron en la negociación
- Dimensiones culturales relevantes (comunicación, jerarquía, manejo del tiempo, confianza, entre otras)
- Percepción del impacto de la cultura en la toma de decisiones

4. Estrategias de adaptación cultural

- Mecanismos utilizados para adaptarse a diferentes contextos culturales
- Preparación previa a negociaciones internacionales
- Ajustes en comportamiento, lenguaje o protocolo

5. Barreras y conflictos culturales

- Situaciones de malentendidos o conflictos derivados de diferencias culturales
- Dificultades en la comunicación intercultural
- Estrategias de resolución implementadas

6. Análisis comparativo entre contextos culturales

- Diferencias percibidas entre países o regiones en términos de negociación
- Contextos culturales más complejos o más accesibles
- Ejemplos comparativos basados en experiencias concretas

7. Toma de decisiones en contextos interculturales

- Factores que influyen en la toma de decisiones (económicos, relacionales, culturales)
- Importancia de la confianza y las relaciones interpersonales
- Variaciones en los estilos de decisión según el contexto cultural

8. Recomendaciones y buenas prácticas en negociación internacional

- Sugerencias para la gestión efectiva de negociaciones interculturales
- Errores frecuentes en contextos internacionales
- Relevancia del conocimiento cultural en el éxito negociador

Anexo 3

Transcripciones

Transcripción entrevista Antonio Torres

Buenos días. El día de hoy nos encontramos en una entrevista semiestructurada con Antonio Torres. Antonio, por favor, nos podría hablar un poquito de su formación académica? Bien, yo soy ingeniero comercial, tengo un posgrado, una maestría en administración de empresas con mención en negocios internacionales y actualmente ya terminé la parte presencial de mi doctorado. Estoy haciendo la tesis sobre el tema de internacionalización en negocios internacionales en España. He trabajado tanto en el sector público en temas de comercio exterior en la aduana y he trabajado también en el sector privado en comercio exterior, en empresas relacionadas al tema cuero y calzado, en el que hemos hecho algunos negocios con Estados Unidos y con Europa principalmente. Perfecto. Muchas gracias. Para poder desarrollar la entrevista. Voy a proceder a realizarle las preguntas planteadas. ¿Podría describir brevemente su trayectoria profesional en el ámbito? Bueno, esto ya cubrimos. Vamos a la segunda pregunta. ¿Ha participado directamente en negociaciones con empresas o instituciones de Estados Unidos? ¿En qué rol? Sí, claro, en el rol de vendedor hemos participado con ventas a algunas empresas de los Estados Unidos, uno empresas vendedoras, por ejemplo. Alguna vez llegamos inclusive a vender en Macy's bajo la modalidad de maquila. O sea, propiedad de un tercero de un diseñador que tenía ese diseñador el contrato con Macy's. Sí, pero logramos vender allá por otro lado. Sí, con el tema de proveedores, nosotros surtíamos de partes y piezas de cuero para una fábrica que hacía las Varsity Jackets o las chaquetas universitarias. Entonces teníamos que venderles estos productos perfectos desde su experiencia, ¿cómo caracterizaría la relación comercial entre Ecuador y Estados Unidos en términos prácticos de negociación? Bueno, es un tema bastante inestable porque depende del gobierno y del de la ideología del gobierno y del estilo de gobierno para que mantengamos buenas o malas relaciones comerciales. Por ejemplo, ahora en este momento estamos con excelentes relaciones comerciales con los Estados Unidos. De hecho, hace poco se firmó este pequeño acuerdo comercial que no llega a ser un TLC, pero es un pequeño acuerdo comercial en el cual nos bajan aranceles, inclusive del grupo de aranceles que está vigente por la política de Donald Trump, nos bajan los aranceles a ciertos productos que que tenemos, inclusive ventaja arancelaria sobre Colombia y Colombia tiene un TLC con Estados Unidos. Entonces es muy coyuntural en algún momento nuestra relación comercial con los Estados Unidos más que estructural. No podemos decir que es una relación estable a largo plazo depende de cómo la manejan de tiempo en tiempo. Y este momento es una relación que sí está en progreso. Listo, ¿qué sectores considera más sensibles a factores como los culturales dentro de los procesos de negociación? Bueno, todos los sectores son sensibles en general, pero de allí nuestros principales productos de exportación a los Estados Unidos ha sido siempre el tema de commodities. Sí, los commodities, materias primas más allá del tema petróleo. ¿no? porque nuestro principal producto de exportación a los Estados Unidos es el petróleo. Pero ahí ya parte de una negociación más bien estatal, una negociación privada el tema de alimentos, el tema flores son especialmente sensibles por dos razones, número uno, por el precio de mercado y número dos, por la forma en la que la calidad de nuestro producto. Si bien nuestro producto, por ejemplo, en temas de cacao de camarón, es de primerísima calidad, sin embargo, a veces otros productos no son muy competitivos frente a otros productores de nuestra propia región. Por ejemplo, en el tema Flores, somos buenos productores de flores, pero aquí al lado tenemos, por ejemplo, a Colombia, que es muy competitivo en cuanto a la producción florícola, el tema del café ya tenemos aquí al lado de Colombia también, que es muy competitivo en el tema café. Entonces, allí el tema cultural y calidad del producto son especialmente sensibles. Listo, muchísimas gracias. Ahora, ¿cómo define usted, Antonio, el concepto de cultura dentro del contexto de la negociación internacional? Bueno, en temas, en temas generales, la cultura termina siendo todo. Sí, la cultura termina siendo todo, el tema cultural es una transferencia de conocimientos que tenemos desde varias generaciones atrás, cómo se han ido formando, cómo se han ido desarrollando y eso nos han ido transmitiendo en temas de tradiciones y en temas de negocios, cómo reaccionamos a los negocios, cómo nos auto percibimos en una negociación, cómo nos desempeñamos o nos desenvolvemos en una relación comercial. Entonces, ahí viene un poquito de visión comercial. A eso se le llama en teoría la PDH. ¿No es cierto? Es decir, cuánto conozco yo del exterior y me voy desarrollando y voy desarrollando mi relación y mi conocimiento con otros países y otras culturas. Yo diría que actualmente nuestro nivel cultural en cuanto a negocios ha mejorado enormemente en los últimos años. Sí, por temas de que hay más facilidad de viajar al exterior, hay mayor contacto con el exterior, hay mejor calidad del contacto con el exterior. Entonces, eso nos hace mejorar también nuestra cultura y autopercepción en cuanto a negociación. Sí, correcto. ¿hasta qué punto considera que la cultura condiciona o moldea las relaciones comerciales entre países? Enormemente. El tema cultural es fundamental porque la cultura es la que nos permite comunicarnos de una u otra forma con las otras personas y así mismo interpretar los mensajes de las otras personas en nuestro propio bagaje cultural. Entonces es el medio de comunicación la cultura influye en la forma en la que nos estamos comunicando con el exterior enormemente más allá de los números, más allá de las condiciones y calidades de productos. Así es desde su perspectiva, ¿Cuáles son las principales diferencias entre negociar a nivel nacional y negociar a nivel internacional en la interpretación del mensaje? Porque, por ejemplo, negociar a nivel nacional damos por sentados conocimientos de ciertas tradiciones, culturas, limitaciones, facilidades que se dan en una negociación local. Por ejemplo, el tema del transporte. Si en una negociación nacional conocemos que el transporte desde la sierra hacia la costa y a través de la costa en esta época del año es complicada, lo cual puede generar en ciertas demoras de entrega. Entonces damos por sentado ciertas cuestiones culturales, por ejemplo, fiestas en la fiesta de carnaval sabemos que todo el Ecuador se paraliza sí pero el momento en el que tenemos una negociación internacional o intercultural hay ciertas cosas que no llegamos a comprender por ejemplo el día del trabajo para nosotros es en mayo ya sabemos que es vacación sí en cambio en Estados Unidos el Labor Day es en septiembre. Entonces, a nosotros nos ha pasado que teníamos una carta de crédito para que se nos pague y lamentablemente los bancos estuvieron cerrados y nosotros no sabíamos que era el Labor Day. Sí. Entonces, cuando alguien nos dijo es que es día del trabajo. Sí, pero el día del trabajo es en mayo. No, no, en Estados Unidos es en septiembre entonces todo ese tipo de situaciones afecta en cuanto a puntualidad en cuanto a entrega y demás justamente en este caso consideraría que la cultura funciona como un factor estratégico o como un obstáculo en las negociaciones o puede ser ambos por qué cuando uno recién empieza la negociación en el mundo de la negociación y empieza las primeras ventas importaciones o exportaciones el tema cultural puede ser un obstáculo si no se forma al respecto si no se entera uno al respecto Si no abre la mente porque también hay que abrir el tema cultural. Es una apertura mental. Sí, entonces puede ser un tema limitante al inicio, pero conforme uno va conociendo a las personas, va siendo empático con otras culturas, va siendo empático con las otras personas. Más bien se vuelve en un tema estratégico y se vuelve en un plus. El hecho, por ejemplo, es de que los ecuatorianos somos muy buenos para improvisar somos no, no, no somos muy buenos para la seguridad. Eso también es un tema depende de cómo le manejemos no. O sea, los ecuatorianos no podemos tener una planificación a largo plazo por la misma inseguridad política que tenemos o inseguridad económica que tenemos. Entonces, lo que solemos hacer es improvisar bastante y eso nos ayuda para ser bastante creativos en negocios. Pero, en cambio, no podemos hacer una negociación muy a largo plazo porque no contamos con los elementos para poder negociar cosas para después de un año, después de un margen de dos. Listo. Ahora ahondando un poco más en las diferencias culturales entre Ecuador y Estados Unidos en los procesos de negociación desde su experiencia, ¿Cuáles son las diferencias culturales más evidentes entre negociadores ecuatorianos y estadounidenses, teniendo en cuenta y ampliando un poco más lo que nos hablaba acerca de la seguridad que tienen los americanos y más bien esta improvisación que tenemos los ecuatorianos, sería esa la única diferencia evidente?

O hay algunas que pueden ser más temas por ejemplo como la seguridad jurídica o sea los allá hay una cosa Estados Unidos sí tiene más seguridad al momento de negociar y tiene más formalidad al momento de negociar ok, pero porque tienen más seguridad jurídica, pero eso no quiere decir que en algún momento los mismos estadounidenses no sean informales o en algún momento los estadounidenses no cambien o varíen o se den la vuelta en una negociación eso también hay en los Estados Unidos. Sin embargo, ellos tienen más control sobre ese tema porque tienen mayor seguridad jurídica, más institucionalidad, tienen posibilidades de demandar de una forma más segura. Sí, entonces tienen un entorno que les protege. Ellos también tienen su grado de informalidad cuando les conviene, pero tienen un entorno que les protege. Nosotros, en cambio, en niveles internacionales estamos en la indefensión. Entonces, si es que cometemos alguna inseguridad o no cumplimos alguna situación, nosotros nos quedamos en la indefensión y no nos va muy bien el momento de demandas y demás justamente en términos. Bueno, hablando un poco de formalidad, ya tratamos ahora las diferencias en temas como puntualidad y protocolos, cómo impactan en la negociación y cómo se refleja este choque cultural entre los dos países. Los estadounidenses tienen reuniones más largas, concretas y específicas sobre negociación. Nosotros nos distraemos por muchas cosas. Sí, entonces somos capaces de sostener una jornada de negociación de media hora ¿Una reunión de negocios de 1 h? Sí, pero después de eso ya empezamos a ponernos nerviosos en una sala. Entonces buscamos un café, ya queremos tomar agua, ya buscamos la hora del almuerzo y demás. En cambio, los estadounidenses tienen periodos más largos de negociación. Por ejemplo, para ellos negociar toda una mañana no hay ningún problema. Sí, claro, a ratos hay un break para tomarnos un café, alguna cosa de esas, pero ellos se mantienen toda la mañana negociando. En cambio, nosotros si necesitamos un poquito más de descansos al respecto, ¿qué diferencias observa en los procesos de toma de decisiones, teniendo en cuenta rapidez, jerarquía y autonomía los estadounidenses por la misma seguridad jurídica y por la claridad que tienen en su organización, en sus características de negociación, en su empoderamiento y demás, pueden tomar decisiones más rápido. Nosotros nos demoramos bastante en el tema negociaciones porque no podemos tomar decisiones rápido entonces siempre nos quedamos con un poquito. Vamos a ver, yo te envío después. A veces se entorpece un poco el tema de ofertas y demás por falta de seguridad. Los estadounidenses tienen más seguridades empresariales características de productos. Ellos saben lo que ofrecen. A nosotros a veces nos resulta todavía un poco aventura asegurar la calidad de ciertos productos en cambio ellos no es una calidad más estandarizada o temas de precio nosotros todavía es una aventura ofrecer a un precio determinado las cosas resultará o no resultará en cambio ellos tienen los costos asegurados todo está estandarizado y pueden sobre la misma reunión hacer cambios de precios nosotros no a veces o cambios de cantidad a nosotros nos resulta todavía una conversación espérate para ver si puedo o no puedo espérate hago una llamada en cambio ellos no ellos están seguros con todas sus características. Puede ser a raíz de esto que los ecuatorianos nos volvemos un poco complacientes, es decir, ah, pero ¿cómo les resultará a ellos? ¿Déjeme preguntarle al jefe, déjeme ver si es que hay como, pero y si es que no sale resultamos como un poco complacientes y sumisos hasta negociación entonces no tenemos una posición fuerte en esta jerarquía de negociación? ¿Será eso un factor? Sí, totalmente. Es decir, nuestra falta de seguridad es resultado de la falta de estandarización, la falta de seguridad institucional o la falta de cumplimiento. Entonces eso no nos deja desarrollar una negociación segura, no nos deja tener una mejor posición estratégica al momento de negociar. Muchas de las veces decimos vamos a ver, soltemos esto, vamos a ver lo de más allá, y eso nos no nos deja poner nuestras condiciones sino más bien nosotros como dices, somos más sumisos en cuanto a condiciones. Perfecto. Bueno, luego de hablar un poco del proceso, ahora quiero consultarle acerca de ya los resultados. Ha observado casos donde un malentendido cultural haya afectado el resultado de una negociación. Claro que sí. A ver Bueno, eso nos ha pasado básicamente con China, que es un tema de más distancia cultural aún, pero con los mismos Estados Unidos sí nos da resultado. Un ejemplo esto de lo de Labor Day sí entonces para para terminar esa parte del del capítulo, claro, no pudimos descontar la carta de crédito y no teníamos el suficiente flujo de efectivo para para el tema de del flete internacional que nos pedían la cancelación total. Entonces tuvimos que endeudarnos a nivel local para poder hacer el pago entonces a veces hay malentendidos en cuanto a frases no por ejemplo el tema de calidad sí de los artículos nos da un aviso un llamado de atención de calidad, pero nosotros aquí decimos bueno corregimos este tema de calidad y volvemos a foja cero. O sea, si corregimos un problema de calidad volvemos desde cero. No es así porque eso queda grabado siquiera durante seis meses, un año y es acumulativo. En cambio, nosotros si es que corregimos pensamos que ya hemos solventado el problema y que todo se ha solucionado y no es así perfecto. Muchísimas gracias. Hablando un poco de lo que es la calidad estándares de calidad si bien no es su sector dominante o específico, pero en esta tesis me encuentro hablando de la importación de productos de belleza y en este sector intervienen estándares de calidad, percepción de marca y bastantes regulaciones. ¿Usted creería que los factores culturales adquieren mayor relevancia en este sector? Si no quizá porque, bueno, yo creo que el tema cultural es relevante en todos los sectores y en este sector también definitivamente. O sea, en el sector de belleza de artículos de belleza de cosmetología y demás. Es muy distinta la concepción que tienen en Estados Unidos a su tipo de belleza porque ellos conciben la belleza desde un estándar con el tipo de belleza, por ejemplo, latina sí que es otro otra concepción de belleza. Sí, el estilo de belleza latino siempre es más exuberante de colores, de sombras, de curvas, cosa que no sucede en el mercado de los Estados Unidos. Entonces, a veces no se concibe muy bien el tema de colores o de sombras especialmente porque ellos no lo necesitan, no lo utilizan no lo comprenden cosa que sí sucede en el tema latino ahora en el cumplimiento de estándares de calidad ellos sí son muy buenos o sea ellos. Sí son muy comprometidos con cumplir una norma de calidad ISO o con cumplir un tema de registro sanitario o con las reglas al respecto. No obstante, eso no quiere decir que no existan en los mismos Estados Unidos empresas en algunos casos empresas fantasmas que, a pesar de estar domiciliadas allá, no siguen los reglajes estadounidenses. Eso no quiere decir que sean empresas estadounidenses, sino que son empresas fantasmas que están asentadas en territorio estadounidense, que eso es otra cosa. Muchísimas gracias. Ahora pasando un poco más a lo que son las herramientas para manejar todo esto de lo que hemos hablado. ¿Qué estrategias recomendaría a importadores ecuatorianos que negocian con proveedores estadounidenses? Bueno, primero que nada, conocer sobre el tema comercio exterior. O sea, conocer sobre los requisitos previos sobre lo que son notificaciones sanitarias sobre estándares de los productos porque también tenemos productos tipo A, tipo B, tipo 100.º, relación precio, calidad y conocer, por ejemplo, sobre el tema de pagos de fletes de posibilidades de negociación, es decir, armarse un poco más sobre temas de negociación que les permita tener más alternativas y más seguridades al momento de negociar. A veces no negociamos bien porque pensamos que no tenemos alternativas cuando en realidad sí las tenemos. Sí, porque al ser compradores, al ser clientes, diríamos que tenemos un poco más de peso en la balanza, pero no sabemos utilizarlo por desconocimiento. Así es ¿Qué tan importante es realizar un análisis cultural previo antes de iniciar una negociación con empresas estadounidenses? de sentarse en una mesa o ir a comprar en un supermercado ir a dar una orden y ya está no eso se llama compras. Una cosa son las compras a corto plazo y otra cosa es una negociación. Lo que se tiende a hacer en la actualidad son negociaciones a largo plazo, es decir, no un matrimonio completo en el cual no puedo yo flexibilizar las cosas. No se trata de eso tampoco, eso es el otro extremo. Pero si se trata de mantener una relación solvente de interdependencia a largo plazo, entonces si es necesario formarse en temas culturales, formarse en términos comerciales, formarse en alternativas en posibilidades para poder tener este tipo de relaciones competitivas y de igual a igual perfecto sería un tema como de adaptabilidad correcto en este caso esta adaptabilidad cultural puede convertirse en una ventaja estratégica para empresas ecuatorianas que importan y yéndonos un poco más al caso de estudio los productos de belleza dentro del tema de negociaciones de cultura de negociaciones la empatía es un tema fundamental la adaptación es un tema fundamental o sea no podemos dar por sentado un esquema mental nacional o un esquema mental actual siempre tenemos que estar abiertos a otras posibilidades siempre tenemos que adaptarnos inclusive a la negociación con un mismo proveedor o con un mismo cliente varía de mes a mes o varía de reunión en reunión porque las circunstancias son dinámicas. Ya en la actualidad la negociación es mucho más dinámica que antes. Tiene muchos más factores de diferencia. Por ejemplo, la incorporación de China al contexto mundial. Eso nos acudió enormemente a todos porque perdimos una gran cantidad de clientes que inicialmente los consideramos seguros. Entonces hay que irse adaptando a la competitividad global. Perfecto, creo que también es importante mencionar que esta adaptabilidad también

influye en la innovación, posicionamiento de marca y estrategias comerciales, teniendo en cuenta un poco estos sectores. ¿Cómo influye la cultura en lo que es innovación, posicionamiento de marca y estrategias a nivel internacional? Bueno, eso, como dije hace un momento, nuestra naturaleza de inseguridad nos permite ser muy buenos. Improvisadores en muchas cosas. El ecuatoriano también es una persona muy innovadora, es decir, a nuestros productos rapidísimo le podemos dar un cambio o una alternativa justamente por nuestra naturaleza improvisadora, pero, sin embargo, a mediano, a largo plazo, no somos muy seguros ni muy competitivos. Entonces, sí tenemos ciertas características que nos vuelven competitivos a nivel mundial en cuanto a desarrollo de cosas nuevas, pero en cuanto a seguridades, nos falta todavía. Perfecto. Muchas gracias, Antonio. Por último, tenemos tres preguntas de reflexión final sobre la cultura como factor determinante. En su opinión, ¿Puede la cultura llegar a ser más influyente que factores económicos o jurídicos en ciertos contextos? ¿En ciertos contextos? Yo creería que sí, porque el momento en el que desarrollamos una relación de negocios no una venta que son cosas distintas. El momento en el que desarrollamos una relación de negocios por empatía, muchas de las veces se puede dar una negociación por esa empatía que tenemos con una persona. A nosotros nos ha pasado que nosotros éramos representantes a nivel nacional de una marca de un polímero. Sí a nivel nacional, pero no éramos el principal importador de ese producto. Esto es con otros países, con México no éramos el principal importador de ese producto, pero la fábrica mexicana nos mantenía el contrato de ser representantes nacionales, a pesar de no ser los principales importadores, por la empatía que teníamos con esta fábrica mexicana, sí, entonces la empatía sí es fundamental para desarrollar una relación. En el caso de los Estados Unidos, yo diría que el tema de empatía no es tan importante como, por ejemplo, entre latinos. Sí, allá negocios son negocios, después viene el tema amistad, después viene el tema inclusive ser coterráneos entre los mismos latinos. Ahí hay un tema muy importante que es la migración latina en los Estados Unidos. Eso ha transformado la cultura estadounidense los negocios. A nosotros nos ha tocado hacer negocios con muchos latinos migrantes en los Estados Unidos. Y a pesar de que son latinos migrantes en los Estados Unidos, ellos se han mimetizado, os han empatizado con la cultura estadounidense de hacer negocios, que los negocios son primero antes que la amistad. Sí. Entonces uno tiene que cumplir las reglas, uno tiene que cumplir los estándares y luego podemos hablar de la amistad. Correcto. Sí. Justamente, ¿qué recomendaciones concretas daría a quienes negocian con empresas de Estados Unidos en el sector específicamente de productos de belleza, teniendo en cuenta lo que ya hablamos antes de regulaciones de calidad y sanitario y todo este tipo de cosas que vayan poco a poco. Es decir, los negocios no se hacen de la noche a la mañana. Los negocios hay que abrir espacio, los negocios hay que conocerle al proveedor, hay que conocerle al cliente, hay que conocer el entorno en donde uno negocia y al inicio uno empieza con pocas cantidades. Al inicio uno empieza con valores bajos y a veces hay personas que se desesperan. Esto es un tema de no es un tema de velocidad, es un tema de resistencia perfecto. Por último, desde una perspectiva académica y profesional, porque consideraría imprescindible integrar el análisis cultural en el estudio del comercio exterior contemporáneo, porque todo tiende a estandarizarse dentro de ciertas reglas en inclusive la globalización constituye una estandarización de algunos temas culturales pero que siguen manteniendo sus diferencias en profundidad en su esencia, es decir, aún no estamos negociando entre máquinas aún, pero, sin embargo, sí necesitamos conocer la naturaleza de la otra persona, del otro ser humano con el cual interactuamos en temas de negociación.

Perfecto, yo le agradezco muchísimo Antonio por su tiempo y por sus experiencias. Finalmente vamos a realizar una pequeña firmita de esta hoja informativa únicamente para que quede en constancia que Antonio conocía el tema.

Transcripción entrevista Eva Franco

Good afternoon today we are conducting an interview with Eva Franco. She has experienced talking in, um, negotiating different forms with people from the United States and from all over the world. So, professional experience will help us understand intercultural contexts for these cases. Eva. Could you describe your professional background and how you have interacted with Americans in your work or daily life? Oh, high selfie, yes. Yes, sir. I have had experience in digital market, marketing, social media management, and also working with small business, such as restaurants and local companies or personal, but also, in addition, I managed the Spanish Institute, there's a language institute for international students. So, in that place, I have to interact frequently with students from the United States, um, as students from Asia, from Europe, and I also have negotiated, um, partnerships with international universities, other language institutes, and coordinated, also home state programs. Well, I organized language lessons and cultural activities, so this experience, um, constantly requires really great communication and collaborations between each other. Thank you very much. What types of situations have required you to negotiate rich agreements or coordinate decisions with US citizens? Hmm. I usually and often negotiate with American students and other partner institutions regarding like the cursor structures, schedules, pricings, accommodation, not just also with homestays. And also, not only with the students, but also, I work with potential partners, like universities or language institutes, um, to create opportunities abroad for us. And usually it requires um, to have clear communication, uh, flexibility, um, also, uh, to be super clear. Uh, the internet. I'm really sorry, uh, you were talking about how you um, coordinate and breach agreements with different institutions for um, language lessons and all of that. Could you please continue elaborating on that week? Um, yes, I was telling you that, um, usually I have managed relations not only with the students, but also with different institutions like universities or language institutions abroad. And also, I was telling you that it is really important to have clear communication with them, flexibility and also to understand what their expectations with the lessons are to avoid misunderstandings. Okay, so in your opinion, how important is intercultural experience when dealing with international partners, meaning how important is knowing different the differences between the two cultures while dealing with partners? Um, I think it's really important. Also, it has happened between Ecuadorians, because we are a really controlled country, so it happens the same with other countries. So, intercultural experience is extremely important when you work with international partners. When you understand their culture, it helps you build trust, it improves your communications, it reduces misunderstandings a lot. So will people understand their cultural difference in communication, expectations, negotiations, styles. It becomes much, much easier to create successful partnerships. Perfect. Thank you very much. How would you describe American culture, particularly in professional or business environments? I think people from the US, they are, um, they are really professional. So, America, the American culture is really professionalism tends to be so structured and goal oriented and super-efficient. People usually really appreciate um, clear communication, well-defined expectations. They really help, um, that you have like the deadlines in meetings, you be on point, always punctual on time, so they really expect to accomplish all the things that you offer them. Perfect. So that helps a lot with the next questions, which were, how will you describe their communication style? Um, I think it is really direct and clear. They often, um, and sometimes in our culture, we are not really clear, usually we go with them, for the branches and they are super direct, they tell you what they want, what they need, and they expect to have you the same with you. Perfect. So, how do Americans typically approach problem solving or conflict resolution and difference with Ecuadorians? I think in difference with us, when a problem arises, they usually prefer to discuss it so directly and to find a solution quickly. They don't want to wait a lot of time, and I think they really focus on practical and efficient solutions. Okay, perfect. Um, what are the main differences? Like broad differences, you have perceived between Ecuadorians and Americans. I'm sorry. Between Ecuadorians and Americans in the way they communicate. Um, I think that Ecuadorians will really, our relationship oriented. So, we really like to maintain good relationships. So, Ecuadorians, we really tend to come and communicate so indirectly, so not to go into that if there's a problem. So, while Americans are usually super direct and past focused, I think that's the main difference. Perfect. Do you perceive differences in how trust is built in Ecuador versus the US? Do you think, um, Ecuadorians tend to be more personal, more um, family

orientated than Americans when it comes to trust? And yes, I think, yeah, there's a big difference in that. Mm, I think, uh, in Edward, we, like, trust is often built in, through the personal relations and social interaction. That's really important. It's like, oh, someone recommended you. And you are a friend of a friend of a friend of a friend of our family's. We really work like that. However, in the US, trust is frequently brought through professionalism, um, delivering results being consistent, um, you build the trust. Actually, yes. Thank you. How do decision making processes differ between both countries? Hmm. I think in the US, um, decisions are often made faster and usually based on the efficiency and really clear objectives when um, student textiles. I really want to from that time to another time. What's the price, the expectations, the teachers, and that's all. However, in Ecuador, decision making may involve more discussion, relationship building. I want to see how are you? I really want to, to check all of the small points, well, Americans are not that way. Perfect. How do people in each culture express disagreement? The same as before, Americans tend to express disagreement more directly, but usually in a professional, a really respectful way, I think so. Um, however, Ecuadorians may sometimes express disagreement, we're more indirectly and really try to avoid conflict. So sometimes you don't know if even Ecuadorian is really mad at you. So, it's different. Perfect. Thank you. Um, can you describe, uh, did you ever experience any cultural misunderstanding during any negotiation process? Hmm. Um, well managing my, um, Spanish language school, um, working with American students. There was a situation where we had to negotiate program details with a mother and 2 kids and we offered them like time to search volunteer programs for them, but it wasn't part of the program. It was something gentle from us. And she thought that we were going to do that, and that was part of the program, but we never mentioned that, well, that was part of the program. That was something free, that we wanted to give it to her. So, it was really misunderstanding. Yes, right. Because um, maybe Americans tend to um, ask for everything that's included regarding the price regarding the cost regarding anything, but Ecuadorians tend to be more like it doesn't come with the offer, but we are given to you in case it is possible for us yet. I kind of get that point. Thank you very much. Have you experienced any positive outcomes that were influenced by cultural understanding? I think really the understanding cultural differences helped me build like stronger relationships with international partners and students, especially even becoming friends. It also improved collaborations with, it makes the negotiations smoother. Yes, exactly. Okay, we have covered a few of these questions with your answers, so thank you very much. Um... Oh, it's come. We have answered some of that. Okay, so do you think Americans prioritize contract and formal agreements more than personal relationships? Um, not necessarily like prioritize, but also, yeah, Americans tend to rely more on formal agreements and contracts. Defining their responsibilities and expectations. Besides personal relationships, okay, we have a personal relationship with this really great and amazing, but also, we have a contract. So, it's not prioritized, it's different. Okay. In your opinion, does culture influence whether a negotiation between Ecuadorians and Americans succeeds or fails? One. I think, like, cultural, culture plays a significant role in the shape of the communication style, and expectation and negotiation strategies. But I don't really think it influenced directly, it really, I really think it depends on the person that's negotiating. If you have studied the person or studied the negotiation types of the country, it will be smoother but not really influence. Perfect. Okay. Um, so a few questions that have come up from the different answers that you have given to me. How do you think Americans perceive the Ecuadorian negotiator in the United States? Like, Ecuadorians perceive Americans? No, uh, like, how Americans perceive Ecuadorians negotiators, like, they have enough experience, they are not prepared. Maybe there's a stigma over there or not that much anymore. Oh, maybe not the word stigma, but they really, um, when they spend more time with Ecuadorians, they really know how the Ecuadorians are. So, they say, I know an Ecuadorian, I know that I'm dealing with an Ecuadorian, I'm gonna need a contract. Or I know it's gonna take more time or of what they offer. They said, it's gonna be a week. It's not gonna be a week. Or they say it's gonna cost \$10. No, it's not gonna cost \$10. So, yeah, they know. They know, they tend to get to know how Ecuadorian works. Okay, perfect. Um, I had a question in mind. Oh, okay. It's about, uh, like hierarchies and how in roles of power. How do Americans difference from Ecuadorians when it comes to talking or dealing with a person that has a height here, kid, and then? And regarding Americans or Ecuadorians? Both, if it's possible for you, or how have you experienced this? Okay, I think for Ecuadorians, regardless, if you're a normal person or if you're the major or something, Ecuadorians, we have like, oh, we're talking with an American, we always have like, ah, you're in this position and I'm right here. It doesn't know if you're the president, it's gonna be, ah, you're American. So, yeah, in our mind, we have in our mind, like Americans, 0 my goodness, they're from the US, I have to respect them. So, yeah, in a relationship, power in the Ecuadorian mind. Yeah, they have that. Um, however, Americans, at the beginning at least, when they don't really know our culture, they, they really think as, as equals. Since that's equal. Yeah. Yeah, actually, okay. Um, do you believe understanding the American culture beforehand improves negotiation outcomes? Um, yeah, definitely. Yeah, I think that cultural understanding improves communication, build trust and health negotiations run really smoothly. Hey, thank you. From your experience, what cultural aspects are more important for Ecuadorians to understand when negotiating with Americans? I think for us, um, it's really important, direct communication, um, the price also, I think, um, clear and clear agreement. Okay, being clear, direct. Mm hmm. Okay, so last, um... Well, we have covered almost every question here, so maybe for finishing this interview, what advice, tool, um, will you give to an Ecuadorian negotiator who's starting to, uh, have any kind of commercial contract or commercial interaction with Americans regarding culture? Mm, I cannot, it won't be regarding culture, but also to be part of the culture, to understand the culture. I think the United States is a big country. So, it's really important to understand where's the person is from. It's going to be so different when you deal with a person from New York. than in a person from California or from Texas. It's going to be different regarding depending on the state. But also, it's really important to understand the person to be super clear. Um, it's really important to be prepared for the negotiation. So, if you have the time to study for previous negotiation, try to practice in front of the mirror, um, offering options. Um, I think real things prepare for that, uh, being on people, try to be on time, be 15, 30 minutes before the meeting, that's really, really important, and we all talk really good about you. Um, the way you, the dress, the outfit that you're gonna use is also a way of, um, paying respect for the other person. Treat them like an equal. That's really important because like, 0 my goodness, you are like a god to get goddess. No, it's like to them that like equals. That's and it will be great. Thank you. Perfect. So out of curiosity, um, do you think Femininity and masculinity, like, has a role in how Americans negotiate? Like, for example, if you're a woman or a man, that they respect you more or they respect you less. Is that still like a factor that influences? Or will you think that's really not important anymore? Um, I would like to say it doesn't matter anymore, but that's not true. We live in a world that, it really, it's important. However, you can, you can use that, um, for you. In the United States, if you deal with men, they're gonna treat you like, hi, sweetie. I hear, but if I smile and you have to, uh-huh, uh-huh. And give that your favor. You can use that. And I, or Latinas, not even if you're, like, furry, they won't flirt with you, but they will treat you like that. Oh, sweetie, it's like, hi. But if you deal with a woman, um, I think women have to have and build and construct a different, um, character. So, a woman's gonna be more direct with you, what's gonna be what you want? What do you need? So, it's going to be different if you deal with men, then with the moment. Yes, exactly. Um, so that uh, really answers most of my questions. I just want to, uh, want to ask you, I know it's not like your, uh, main field of work mainly love study, but I would love to have your opinion. Um, do you think in the sector of beauty products and beauty in general? Um, is there a difference in how Americans perceive beauty and cosmetics and all this stuff than Ecuadorians? I think, yeah, there's a difference because right now in the United States, um, I think they put more value in brands that they have natural products and not a lot of chemicals and things that said, ah, it's gonna take care of my skin, um, it's gonna protect me from this, uh, from the sun. It helps SPF 50 or something like that. Yeah, so there's a difference. I think in Ecuador, we don't have that as much as like the US right now. Yeah, maybe you could say that as Ecuadorians are, like, as long as it makes me look pretty, as long as it sparkles, as long as it... As long as it's a great brand or... Exactly. As someone famous as you were using that, I'm gonna use to, but I want any quadrants, we would want to check really the, I, it's produced in that country, or whether the materials, it's different. Exactly. Maybe we could say that the American culture influences a lot, like the trends, the social media trends, influencers, they have great power in Ecuadorians when it

comes to all of the sector. Yeah, but also American influences in the American culture. Yeah, it also works that way. However, they have a really bit more, little bit more without. Okay, I'm gonna check all the ingredients or something like that, they have more of that. Okay, thank you. I have so much that covers everything I need for this interview. Thank you very much. I'm going to stop recording. Okay.

Transcripción entrevista Luis Pinos

Perfecto. Buenas tardes. El día de hoy nos encontramos en la entrevista semiestructurada con el economista Luis Pinos para conocer un poco sobre su experiencia en negociación internacional y cómo la cultura puede ser un factor influyente en las negociaciones entre los Estados Unidos y el Ecuador. Luis Pinos, por favor describir su trayectoria académica y profesional en el campo de la negociación internacional. A ver, buenas tardes. Sí, primeramente, bueno, como ya se conoce pues trabajo acá en la Universidad de la Azuay, soy docente, docente investigador de la Universidad La Soya concretamente en la Facultad de Ciencias de administración carrera de economía es donde más me desenvuelvo no bueno actualmente pues me estoy desarrollando tanto en el área de la academia como en la docencia así también como en el área empresarial dentro de lo que son los estudios bueno al final he tenido la oportunidad de estudiar en algunos lugares uno de los cuales Estados Unidos sí, pero pues más o menos por ahí me he venido desarrollando perfecto ¿qué tipo de experiencias ha tenido en contextos interculturales particularmente en entornos académicos o profesionales vinculados a Estados Unidos? bueno tanto académicos como ya profesionales ¿no? he tenido la oportunidad de estar vinculado en algunas actividades primeramente bueno pues dentro de lo que es académico he tenido la oportunidad de estar trabajando en algunos proyectos de investigación, así como en algunos como como ayudante y también como en muchos casos también pues digamos que como como tutor No de los de los estudiantes a nivel de pregrado y pues a nivel digamos que ya un poco más empresarial he tenido la oportunidad de estar digamos que al frente de algunas de algunos proyectos allá para algunas empresas grandes entonces lo importante de la interculturalidad ahí y saberla manejar bien de forma que eso se vea reflejado en mayores productividades es, digamos, la clave de todo esto. Perfecto. Desde su perspectiva, ¿cómo definiría el concepto de cultura en las relaciones internacionales y comerciales? A ver, bueno, cuando digamos que si nosotros queremos sentar digamos que el concepto de cultura ya un poco aplicado hacia los hacia el contexto de los negocios y las y las relaciones internacionales, pero sobre todo los negocios no bueno pues yo podría decir que son todos los valores creencias metas normas etcétera no que de alguna manera rigen el que de alguna manera rigen el día a día de la empresa ¿no? Como quien dice la razón de ser de la empresa entonces a la final nosotros estaríamos hablando De ahí de una cultura organizacional ¿no? ahora pues a la final dentro de lo que es la cultura organizacional pues a la final tenemos nosotros que en el día a día ir trabajando con y estar en contacto con diferentes personas que están que han tenido diferentes trasfondos diferentes culturas diferentes países pues Sí, pero al fin del día, pues dentro del ámbito, digamos, de una organización, del ámbito de una empresa, pues es tratar de alinear todos esos individualismos, digamos, a un a un a un aspecto importante que termina representando la cultura empresarial como tal. Sí justamente consideraría que la cultura debe analizarse como una variable estructural permanente o como un factor situacional que depende del contexto bueno de hecho, debería hacerlo de una forma permanente no de hecho debería hacerse de una forma estructural propiamente dicho a ver en el contexto de negocios internacionales en El contexto de haber a ver más o menos estado en contacto con ese tipo de experiencias al final hombre uno se trabaja uno trabaja con diferentes con diferentes culturas uno trabaja con gente diferentes países trabaja cada persona tiene su propio punto de vista en función de lo que ellos han venido aprendiendo en todos sus países, en sus propias familias y pues a la final alinear todo eso pues a un bien común que viene siendo, pues no alinear toda la cultura empresarial termina siendo un reto y no solamente para gente que trabaja en que digamos de diferentes. Países alinear justamente eso hacia una cultura empresarial clara, pues es una clave independientemente de si se trabaja o no con gente de otro lado perfecto en un contexto de globalización qué rol cumple la interculturalidad en la bueno no me parece que esta pregunta ya está medio respondida con el tema de ir alineando este tema entonces Más bien pasemos a la siguiente sección que sería las diferencias culturales más específicas entre Ecuador y Estados Unidos. ¿Cuáles considera que están las principales diferencias en los estilos de comunicación entre negociadores ecuatorianos y estadounidenses? A ver. Bueno, a ver hay diferentes tipos de comunicación ¿no? a la final todos ellos cuentan tanto digamos que el verbal como el no verbal ¿no? pero por ejemplo uno de los principales puntos importantes dentro de lo que es la comunicación no verbal tiene que ver un poco con eh con la puntualidad no con eh el hecho de eh de respetar el tiempo de la otra persona eh tiene que ver también con que se manejen los tiempos adecuados de respuestas eh y pues también el lenguaje corporal que influye muchísimo no a la final nosotros acá digamos que en Ecuador y a nivel de Latinoamérica estamos en otro contexto nos manejamos en otro contexto saludamos de forma diferente etcétera pues ellos lo tienen también claro que qué pues dentro de lo que es este esta comunicación no verbal pues el tema de acercamiento, el tema de cercanía, el tema de apego, etcétera, hacia la otra persona influye ha influido bastante. Por otro lado, también está la comunicación verbal ¿no? de la misma forma ser muy claros posibles, muy puntuales en lo que se vaya a trabajar, tener las ideas claras, no ir a ver qué pasa, como normalmente nos pasa acá en Latinoamérica, no es que ir a ver lo que pasa, sino tener las ideas claras. Y pues a la final esto ellos lo interpretan también como una señal de preparación y también con una señal de respeto eso más o menos puede decir obviamente que tienen otros aspectos también pues que influyen pues también que más de lo que es el saber es lo que es el hacer entonces también tiene un peso muy importante al momento que uno está en una negociación de ese tipo perfecto. Tal vez quizá hay una influencia en las estructuras jerárquicas y los estilos de liderazgo en las dinámicas de negociación entre ambos países la verdad de largo, o sea, pero, pero largo hay una diferencia enorme entre lo que es una un estilo de liderazgo un estilo de dirección o pues un sistema de dirección que se puede mantener en una empresa allá versus lo que puede pasar en una empresa acá básicamente ellos tienen claro las estrategias, ellos tienen claro los procesos primarios, los procesos también, digamos que el soporte y todo eso le alinean a una misma estrategia. Todo eso está alineado a una cultura. Todo eso está alineado a una cultura empresarial. Me refiero no todo eso está alineado también pues a la razón de ser de la empresa y eso es uno de los aspectos claves que ayudan justamente a tener los puntos muy claros y pues también eso se refleja también en mayores niveles de productividad. Acá no necesariamente pasa eso acá pues un poco a nivel empresarial estamos acostumbrados, digamos que el día a día a tratar de ir solucionando las cosas conforme van apareciendo, ¿No es cierto? Y pues y muchas veces digamos que es el liderazgo que se presenta digamos en estas situaciones, pues es más propenso equivocarse porque pues a la final en el apuro del día a día se va tratando de arreglar las cosas pues conforme vayan pasando y si uno se puede equivocar mucho eso perfecto. ¿Después de su experiencia en Estados Unidos cambió su forma de entender o practicar la negociación? bastante como te había comentado yo también trabajaba acá trabajo acá en una empresa muchas veces digamos que dentro de este negocio en el que yo venía trabajando el llegar muchas veces por darte un ejemplo tarde es una era una señal de importancia y los clientes, muchos de los clientes lo toman así, incluso con clientes, incluso con clientes. Entonces, evidentemente, pues solamente con ese pequeño detalle el cambio es enorme con lo que se viene manejando allá ¿no? haya la puntualidad es clave y el respeto al tiempo del resto también es clave también la forma como lo hacen, como repito, no es cuestión de saber, sino es cuestión también de saber hacer y pues a la final es un punto clave para para para el tema de las negociaciones. Perfecto. Muchas gracias. Bueno, ¿cómo percibe que es visto el negociador latinoamericano en los Estados Unidos? Bueno, yo creo que tiene que el negociador latinoamericano primeramente tiene que y a medida que va pasando el tiempo va aprendiendo un poquito esos rasgos, esas diferencias culturales y se va ajustando en general en el tiempo. Digamos que yo diría que lo poco que he podido ver pues ha sido percibido bien, pero en el largo en el largo a lo largo del tiempo con el proceso de aprendizaje normalmente sí se cometen errores al inicio, pero pues digamos que es bien percibido digamos que en El largo plazo en el largo plazo no ya perfecto de qué manera influyen los valores culturales en cada una de las etapas del proceso de negociación empezando por la preparación bueno como más o menos yo te había comentado ¿no?

A la final en todos los procesos de la negociación van a estar inmersa a la cultura y los aspectos culturales no el tema de la preparación pues uno tiene que saber con quién está hablando, de dónde proviene, de dónde viene, cómo lo hacen, si es de Estados Unidos, si es del norte de Estados Unidos, si es del sur de Estados Unidos es completamente diferente el tipo de negociación es diferente. La gente del norte es un poco más abierta, más un poquito más explosiva, la gente del sur es un poquito más de casa, más enfocada hacia los valores cristianos, hacia los valores. Digamos que protestantes por así decirlo, no es cierto y pues el enfoque que uno que uno que uno lo toma pues a la final no es el mismo, no es el mismo. Entonces dentro del mismo Estados Unidos pues tratar de entender esas diferencias es clave prepararse a la hora de entender no es cierto con quién estamos conversando. Como repito, no solamente tiene que ver si es Estados Unidos o no, sino también pues de qué lado de Estados Unidos que influye mucho. Estamos en el norte sur. Perfecto. Y en el tema de cierre y seguimiento, ¿qué diferencias se pueden observar entre ecuatorianos y norteamericanos? Bueno, yo diría que un poco tiene que ver un poco más con la formalidad de las cosas no a la final el norteamericano es mucho más formal a la hora de que de que de que hace los cierres es mucho más técnico explica de una manera más sencilla latinoamericano trata de cerrarlo a su manera, explicando de una manera capaz mucho más compleja las cosas. Y pues a la final también tiene que ver con la con la no voy a decir perseverancia, sino más bien es tiene que ver con la con la consistencia como el negociador lo haga digamos que después y con la eficiencia que lo pueda hacer digamos que después de ese proceso de negociación el norteamericano pues es muy constante sigue ciertos procesos claves y claros. Y pues a diferencia latinoamericana que no tiene ningún proceso que trata de improvisar de alguna forma de la mejor manera, pero lo hace improvisando y está más susceptible a cometer errores, pero poco va por ahí perfecto en el tema de manejo de conflicto ¿cuál sería una diferencia? ¿O existen diferencias de manejo de conflicto entre Ecuador y Estados Unidos? Sí, existen diferencias. Uno dentro de lo que es Estados Unidos tiene que entender, digamos que uno con un latinoamericano puede entrar en conflicto porque sea hasta por el Barcelona o por un equipo de fútbol uno puede entrar en conflicto por lo que sea y con el norteamericano es un cambio un cambio diferente no básicamente, pero en resumidas cuentas en ambos casos tema viene dado con la posibilidad de saber escuchar en cualquiera de los dos lados o sea a la final pues cómo se maneja un conflicto es callando escuchando y oyendo la parte del de la otra persona, pero independientemente en dónde estamos pues escuchar. Perfecto, ¿de qué manera el contexto político y social de los países puede incidir en la dinámica de la negociación? Es decir, ¿qué tanto influye el contexto político y social para los ecuatorianos y qué tanto influye para los estadounidenses? Bueno, bastante y eso es parte también de la flexibilidad que Latinoamérica no tiene a la final el contexto económico político social etcétera pues es muy volátil en Latinoamérica el día de mañana si se les ocurre hacer una huelga y si no pasa nada o hay un coste de algo un coste de luz y no pasa nada estamos acostumbrados y Por ese motivo pues de alguna forma el latinoamericano tiende a pensar de una manera mucho más flexible, de una manera mucho más libre, en el sentido de que ya sabemos que puede pasar algo y que tenemos que estar preparados para eso y actuar en la marcha de las cosas. No es cierto, adaptarse, adaptarse efectivamente, mientras que a diferencia del norteamericano en donde normalmente no tiene estos contextos complicados, no es cierto estos cambios tan bruscos y tan seguidos, sobre todo, pues digamos que ellos lo tienen un poquito más constante en el tiempo y es mucho más fácil de manejar, digamos, las decisiones bajo ese contexto. Pero sí, obviamente, pues estamos en un contexto latinoamericano, los factores externos influyen y eso explica, como digo, parte del por qué esa parte de la planificación que tienen los norteamericanos nosotros tal vez no la tenemos, pero no muchas veces no porque no queramos sino porque muchas veces pueden pasar cosas que es externo que no que no sabemos o que no esperamos y que Nos toca adaptarnos de inmediato No perfecto ahora bueno la tesis que me encuentro realizando tiene un caso de estudio acerca de la importación de productos de belleza si bien no es un tema que Luis domina o conoce de cierta forma en este sector intervienen estándares regulatorios y marcas internacionales, consideraría que la cultura influye en la percepción de calidad, cumplimiento y profesionalismo de este sector. A ver, tú hablas del sector de bienes, de productos, de productos, de productos. Sí, de productos que la cultura influye en la compra de estos productos. Hombre, A ver, ahí habría obviamente que sí, claro, obviamente que sí. Pero también ahí habría que definir. Yo no sé mucho de estos temas, pero de lo que he tenido la oportunidad de escuchar es justamente sí. O sea, la final. A ver, dentro de lo que son estos productos yo supongo que debe haber productos para las uñas, productos para la cara, productos para el pelo, productos para que tengan contacto directo con la piel con el cabello que es bastante delicado para las personas claro lógicamente o sea lógicamente pues todo eso va a influir no por darte un ejemplo. No necesariamente aquí pero te puedo dar un ejemplo en el tema de Medio Oriente en el tema de Irán etcétera no perfecto o sea al final ellos tienen una cultura y es mantenerse tapada la cabeza el pelo lo único que se puede ver son los ojos de las de las de las mujeres no pues lógicamente eso proviene de un trasfondo cultural muy muy fuerte que ellos tienen y lógicamente pues en ese sentido la demanda de ese producto que puede tener en determinados lugares va a estar influenciada por la por la cultura no a la final también pues la demanda de sus productos dentro de países que no necesariamente sean como los dirán, pues tiene que ver también con cómo lo ha venido haciendo en la cómo lo ha venido viendo en la familia el nivel de cultura eh en el sentido del nivel de cultura de cuidado de personal digamos así no de pelo de las uñas etcétera Hay algunas chicas que les gusta ir maquilladas otras no y mucho de eso capaz pues tiene una influencia cultural que proviene de la propia familia claro entonces efectivamente sí influye bastante perfecto ahora bueno cerrando un poco este tema de los procesos y de la cultura en los procesos. Vamos un poco más a lo que es adaptación cultural como una estrategia de negociación para usted. ¿Qué tan necesaria es la preparación cultural previa antes de negociar con empresas estadounidenses? Muy importante como ya te había comentado, pues entender con qué tipo de empresario estoy negociando. ¿Es hombre, es mujer. ¿Cuál es el trasfondo que ellos tienen? ¿Cuál es la cultura empresarial que ellos tienen? Y luego, pues dentro de lo que es la cultura empresarial, podríamos adentrarnos un poco si estoy yendo a negociar con un empresario del norte, con un empresario del sur, incluso hasta la religión, hay estudios que han demostrado que la religión es un aspecto muy fuerte que influye en los negocios y en la toma de decisiones ¿no? saber todo eso saber cómo llegar, saber cómo presentarse puntual la parte de la parte de lo del lenguaje no verbal también es súper importante, pero Pues si es súper importante tratar de entender ese trasfondo de con quién se está conversando y entender también un poquito esa cultura de empresa con la cual se está negociando para para poder de alguna forma alinearse o buscar productos o buscar digamos que la posibilidad de que de que lo que Nosotros estamos presentando negociando pues trate de alinearse con lo que ellos están necesitando. No perfecto ¿Cuáles son los errores más comunes que cometen los negociadores ecuatorianos por desconocimiento cultural al momento de negociar con estadounidenses? Puntualidad. Gran parte de eso es puntualidad y otra parte de eso también es la forma como aborda con los con los amigos estadounidenses o sea la parte de la comunicación normalmente no les gusta cuando uno habla con un empresario de Estados Unidos no o como o a nivel de en mi caso pues también tuve la oportunidad de trabajar a nivel de universidad con directores de tesis, etcétera, pues a la final lo que tratan ellos de decir es que tengo el tiempo limitado, sé muy claro, no te des las vueltas y pues la decisión la vamos a tomar, pero necesito que seas puntual claro y no por ser claro, no estoy diciendo que me digan, no digan nada, sino que digan lo suficientemente claro, contundente para poder tomar buenas decisiones. Y pues como he dicho, entender un poquito ese trasfondo con quién se está negociando. Perfecto. El tema de los riesgos. Los ecuatorianos y los estadounidenses abordan los riesgos de manera diferente. Claro por supuesto pero largos lo mismo de largo por darte un contexto solamente por darte un contexto tú anda pregunta de algún gringo, si es que, si es que un estadounidense, si es que se le puede acabar el suministro de electricidad, ellos en la cabeza no tienen esa posibilidad porque nunca les ha pasado. O sea, a menos que se les haya ido por un periodo chiquito por algún problema que hayan tenido, pero por ejemplo ellos por la mente no se les pasa la posibilidad de que se les vaya la luz 8 h al día por mes se me ocurre o sea en la cabeza ellos no tienen esa posibilidad porque nunca han pasado solamente con ese. Yo te puedo hacer notar que en la cabeza del latinoamericano del empresario latinoamericano gringo gran parte de la gestión de los riesgos proviene justamente de las de las experiencias que uno va teniendo cierto entonces nosotros ya sabemos que nos han cortado de la luz 8 h, claro, y sabemos que si no llueve nos van a volver a cortar la luz. Entonces la forma como uno de alguna forma gestiona esos riesgos va a ser diferente a la que ellos tienen. Entiendes por otro lado, por ejemplo, ellos tienen un riesgo muy importante ya después de la pandemia, que tiene que ver más que

todo con la cadena de suministro. El tema del tema de la oferta. Ellos tienen problemas de oferta, entonces, de alguna forma tienen que tratar de minimizar sus problemas de oferta. Dependen mucho de otros países en ciertos productos. Entonces eso hace que los precios de ellos se eleven. Pero pues evidentemente a la final gestionar los riesgos aquí versus allá es completamente diferente. O sea, acá estamos en con un nivel de delincuencia dado allá capaz tienen otro nivel de delincuencia. Los riesgos son otros. Acá, por ejemplo, los bancos están incorporando como factor de riesgo el tema de las vacunas. Allá uno no oye vacunas claro. A ver los riesgos son diferentes. Efectivamente, listo. Ahora, en un contexto actual de globalización y digitalización, la cultura sigue siendo un factor determinante. Me parece que, bueno, hemos ido respondiendo poco a poco que sí es determinante, pero centrándonos más en un contexto de globalización y digitalización, todavía sigue siendo puede haber mejoras de inteligencia artificial, etcétera, pero a la final a la final el hecho de que aparezcan más tecnología y más herramientas que permitan ponerse en contacto eso no significa que la cultura necesariamente pues vaya a cambiar De un día para el otro no claro entonces si perfecto. Y, por último, ¿considera que los profesionales ecuatorianos en temas de negociación están suficientemente preparados en competencias interculturales para negociar con estadounidenses? Ni siquiera están preparados para negociar con ecuatorianos mismos. Entonces sí. O sea, es un tema que sí es necesario capacitar y comenzando por aprender a negociar con la misma gente de aquí. Perfecto, pues ahí trataré luego de entender qué es lo que pasa afuera, pero no están capacitados. Perfecto. Bueno, muchísimas gracias, Luis por su tiempo y por la información. Únicamente señalamos que esta entrevista y todas las respuestas son para fines académicos y procederemos a la firma de la hoja informativa de conocimiento de esto.

Transcripción entrevista Ing. Daniel Cisneros

Buenos días, el día de hoy nos encontramos en una entrevista aplicada a los representantes del Salón de belleza, mina estudio, Cuenca, Ecuador. Esta entrevista nos va a ayudar a conocer un poco acerca de la comercialización de productos de belleza en la ciudad de Cuenca. Primero, la cliente de la del salón de belleza consiste en personas locales, extranjeras o ambas, ¿cuál es la principal diferencia entre ellos? La cliente de la de mina es principalmente de personas locales, tenemos un porcentaje pequeño de extranjeros y un target interesante de clientes que tenemos es de ecuatorianos que viven en el extranjero y aprovechan la visita cuando están en el país. Perfecto. ¿Qué cambios ha observado en la presencia de marcas nacionales versus extranjeras en el mercado local? En cuanto a marcas de peluquerías, realmente la presencia es casi nula de marcas extranjeras operando en el país. Sin embargo, en cuanto a marcas de productos, la presencia de marcas internacionales es mucho más fuerte que la presencia de las mismas casi opaca a las marcas nacionales. Listo, considera que trabajar con marcas extranjeras implica una dinámica distinta a la de proveedores de ecuatorianos y en qué aspecto se evidenciarían estas diferencias. Definitivamente sí. La principal diferencia es todo lo que ellos ofrecen como experiencias por el simple hecho de ser marcas grandes, tienen beneficios extras como la posibilidad de viajar a capacitarse con ellos, de aprender más de ellos, de beneficios en marketing, utilizan los productos de ellos, etcétera. Perfecto. Ahora hablando un poco del tema del consumidor ecuatoriano y la percepción del producto extranjero. Entonces, experiencia, ¿cómo describiría el consumidor ecuatoriano de este sector de productos de belleza? Definitivamente es el consumidor ecuatoriano aún desconfía mucho del producto nacional se deja guiar muchísimo por la tendencia general del producto extranjero en general. Perfecto. Creería que el consumidor ecuatoriano valora bastante el prestigio internacional de una marca extranjera y quizá específicamente estadounidense más que la calidad de una marca nacional. Definitivamente sí, sobre todo por el hecho de que las marcas internacionales en Ecuador están presentes en el Ecuador, son marcas con mucha trayectoria, lo cual pesa mucho y definitivamente esto hace que el consumidor ecuatoriano prefiera esa marca a una marca nacional. ¿Listo, en términos culturales consideraría que el consumidor ecuatoriano es más sensible al precio que el consumidor extranjero o estadounidense? Sí, por supuesto, hemos notado mucho que el consumidor estadounidense o incluso los migrantes o residentes americanos que vienen a visitar el país pagan, pagan sin mayor problema sus cuentas a diferencias de la ecuatoriana. Las tendencias como moda, influencers, trends de redes sociales y demás provenientes de Estados Unidos influyen directamente en la demanda local, requieren mucha adaptación cultural para el mercado ecuatoriano. Definitivamente influyen de manera automática, yo diría que casi inmediata, sin necesidad de una adaptación cultural. Automáticamente queremos copiar las tendencias y hemos visto incluso con marcas que manejamos aquí, que sabemos que actúan mucho mejor que la que está de moda, sin embargo, la gente busca la que está de moda y en tendencia y el tiempo nos ha dado la razón. Hay marcas que incluso han tenido problemas legales por resultados que no han sido los óptimos, a diferencia de las otras que a lo mejor no están tan de moda, pero definitivamente actúan de mejor manera o funcionan mejor. Listo. ¿Cómo describiría las diferencias en el estilo de negociación con proveedores ecuatorianos y con aquellos que representan a marcas internacionales? Bueno, hay cierta formalidad extra con marcas internacionales, aunque no podría desmerecer el trabajo que están haciendo también los proveedores ecuatorianos, porque a su vez ellos también se están apalancando mucho en lo que les ofrecen las grandes marcas. En general, en este sector no hay marcas pequeñas 100% ecuatorianas que estén a la altura de competencia de estas otras marcas. Entonces los proveedores ecuatorianos normalmente son representantes de marcas grandes internacionales. Y cuando se trata de una marca internacional de manera directa, bueno, pues obviamente pueden ofrecer más beneficios, pueden ofrecer mejores precios, al haber eliminado este intermediario nacional. Perfecto. Quizá podríamos decir que los proveedores internacionales o los intermediarios internacionales tienden a ser más directos y estructurados que los ecuatorianos. De alguna manera sí, pero de nuevo, aislando el hecho de que muchos representan a marcas internacionales, vienen ya con una estructura extra o lineamientos adicionales internacionales para proteger justamente esa marca que están representando acá en el Ecuador. Perfecto. Con todo esto ya cubrimos un poco con su respuesta, entonces estaría perfecto. Pasemos al tema de cultura empresarial y construcción de confianza. En el contexto ecuatoriano, tanto de compra de productos como la venta de productos y servicios, ¿qué tan importante es la relación personal para consolidar acuerdos comerciales, ya sea cerrar una venta, cobrar, etcétera? Bueno, creo que en el contexto ecuatoriano la relación personal pesa muchísimo. De hecho, creo que los grandes empresarios que son ejemplo actualmente son personas que lo primero que llevan es el manejo de la relación personal que logran... construir con el cliente y en base a eso crece o se estructura toda una relación comercial. Perfecto. Y, ¿quién podría decir que se percibe que, en países como los Estados Unidos, la confianza se construye más a través del cumplimiento y eficiencia que mediante relaciones personales? Considero que tiene un peso igual de importante que acá. Seguramente hay estructuras más grandes y procesos más estandarizados, pero definitivamente la relación personal siempre va a estar en primer plano para, posterior a eso, construir la relación comercial. Perfecto. En temas de diferencias culturales, como el idioma principalmente entre Ecuador y Estados Unidos, la jerarquía, la puntualidad, la percepción de belleza, ¿tal vez ha identificado diferencias al tratar con proveedores estadounidenses o extranjeros en comparación con proveedores locales? Sinceramente, en este punto creo que las diferencias han sido muy pequeñas. Los proveedores ecuatorianos se mantienen a la altura. Cuando prima el hecho de que vender es lo que le mantiene a flote a una empresa, los proveedores nacionales también están haciendo absolutamente todo y más en base a mi experiencia para estar a la altura y responder con lo que demandamos nosotros como clientes. Perfecto, en este contexto, entonces, las expectativas de profesionalismo, cumplimiento y comunicación tienen una diferencia muy grande entre ambos contextos o realmente no se observa una diferencia tan grande. Realmente yo puedo decir que no existe una diferencia tan grande. Todos nuestros proveedores nos han sabido cumplir, tolerar y servir de la mejor manera, por lo que no podría decir algo diferente. Perfecto. ¿Consideraría que la cultura estadounidense influye en estándares más estrictos de calidad, imagen y cumplimiento en el sector de belleza, basándonos un poquito en el tema de que los extranjeros o extranjeras que visitan a Mina tienden a ser un poco más estrictos o quizás no, que los ecuatorianos? A ver si es que nos basamos netamente en la experiencia con clientes, yo diría que no. Realmente los clientes extranjeros que hemos tenido son clientes que aprecian muchísimo el servicio y los resultados que ofrecemos. Me atrevería a decir que como mina y

la experiencia que he tenido al visitar como cliente de estos servicios en el extranjero, estamos en un estándar bastante elevado de servicio y, asimismo, de resultados. Esto también dicho por la voz de estos clientes. Siempre han estado muy a gusto. Si es que hablamos en base a los productos... Yo considero que definitivamente Estados Unidos sí se ha vuelto muy estricto en su calidad, en estándares de calidad, en estándares de la imagen y cumplimientos en general en el sector de la belleza. Muchas gracias. Desde su experiencia, ¿qué peso tiene la cultura en el éxito o dificultad de mantener relaciones comerciales con otros países o con proveedores extranjeros? Realmente creo que con la globalización actualmente ya no hay ninguna barrera. Hay un montón de gente incluso dedicada netamente a romper esta barrera por completo y ser una guía para que todos estos negocios fluyan de la mejor manera. Perfecto, muchísimas gracias, Daniel. Por último, una preguntita que no estaba dentro de, pero me genera un poco de curiosidad. ¿Qué recomendaciones o consejos o herramientas brindaría a personas, a negociantes ecuatorianos que quieren abrirse a un mercado extranjero o de proveedores extranjeros? Bueno, principalmente, a ver, creo que existen dos caminos, representar a una marca o traer una marca propia. El primer camino, bueno, obviamente basarse en la trayectoria que tenga esta marca que uno va a representar, en los beneficios que le vaya a dar, que el precio final acá sea acorde o esté dentro del rango que... de los clientes acá están consumiendo y que sea sobre todo una marca que esté a la altura incluso en temas de imagen, calidad, para poder competir contra lo que ya tenemos aquí, que no es malo, pero definitivamente hay oportunidades. Al tener una marca propia, lo mismo, pero considerar el hecho de que construir una marca desde cero puede ser una barrera, o si es que ya tienen una marca posicionada, hay una ventaja que a lo mejor puede ser el diferencial para optar por ese camino y no por la representación de una marca existente, sino de construir y forjar esta nueva marca apalancándose en la que ya se tiene. Perfecto, muchísimas gracias, Daniel, por su tiempo y por su información. A continuación, vamos a proceder a la firma del consentimiento informado.

Transcripción entrevista Paul Prado

Entonces, voy a compartir la pantalla. Listo. Bueno, en primer punto, por favor, ¿Podría, por favor, hablamos un poquito sobre su perfil profesional y su experiencia o trayectoria en el ámbito de las importaciones? Yo he trabajado cerca de 35 años en dos empresas transnacionales enfocadas 100% a importaciones y enfocadas al negocio de la cosmética. Básicamente, yo me encargo de todo lo que es comercio exterior, contacto con las casas de exterior que nos proveen los insumos y la coordinación de las marcas que tengan en los tiempos correctos y de acuerdo a las necesidades de la gente. Perfecto. ¿Qué tipo de productos ha gestionado principalmente a lo largo de su carrera en el área de la cosmética? Todos los productos, principalmente todo lo que es belleza. y nos hemos ido adaptando a los diferentes productos, a las diferentes categorías que han ido apareciendo y a las diferentes tendencias. En las compañías en las que he trabajado, las transnacionales de más de trabajo, nos especializamos en importar absolutamente todo lo que es productos, líneas de baño, líneas de cuerpo, maquillaje, tratamiento, cosmética, asesoría y especialización, todo lo que tiene que ver y todo lo que tiene relación con la belleza como tal. ¿Con qué países ha establecido relaciones comerciales y negocios principalmente? Bueno, la empresa a nivel mundo, básicamente tengo que decir mucho con Francia y con Europa. Sin embargo, por estrategias comerciales y por el manejo de diferentes países de diferentes continentes, las casas se han establecido básicamente creando filiales y duplicando en cada país, como pueden ser Panamá, Estados Unidos, en algunos casos como México. Entonces, si vemos productos, nosotros exportamos desde diferentes países del mundo y las negociaciones se hacen directamente con las casas matrices, en nuestro caso está básicamente con Nueva York, que están en la ciudad de Panamá, que están en algunos casos en Europa. Depende, depende del tamaño de la casa y depende de las marcas que se manejan, pero normalmente es todo comercio exterior. Perfecto, muchas gracias, Paúl. Bueno, pasando un poquito más a lo que son los procesos de negociación, ¿cómo describiría usted el proceso que se sigue al momento de desarrollar, de iniciar y desarrollar una negociación, una compra internacional? Bueno, se negocian varios aspectos al inicio. La primera cosa y la más clave, tenemos que estar seguros de que la marca puede ser un potencial indicado. Segundo, el mix de productos, aquí productos se van a caracterizar cada casa. también es posible la conveniencia del mix de productos. Empezamos a negociar básicamente los precios de exportación, perdón, los precios de importación, es decir, los precios FOB de acuerdo a las características de los productos, de acuerdo al posicionamiento del producto en el mercado. También negociamos con lo que dice el crédito. Otro tema importante para decirles es siempre se debe estar muy claro el tema de notificaciones sanitarias obligatorias que son básicas y necesarias para importar para productos y cómo se va a distribuir la inversión en esta investigación. Una vez que tenemos el acuerdo de precios de exportación, una vez que tenemos el acuerdo de crédito, notificaciones sanitarias, y demás, empieza el proceso de importación hacia el Ecuador de tal o cual marca y el proceso también de estrategia comercial hacia dónde va a estar dirigida la marca. No es lo mismo decir un champú que está dirigido a una disfunción horizontal dirigida a todo lado que un perfume fino cuyo nicho de distribución es mucho más corto, mucho más pequeño. Sí, justamente. ¿Tal vez ha diferenciado o identificado algún tipo de diferencia entre negociar a nivel nacional y a nivel internacional? A ver. nuestro enfoque se centra especialmente en el abastecimiento de proveedores extranjeros, y en eso tenemos un 12% de lista. Es decir, es como hemos tenido esas importaciones como compañía y como estrategia para nuestros puntos de venta. casi no comercializamos marcas nacionales. el cuadro es muy pequeño todavía en el desarrollo de la marca empresa a nivel local, ¿sí? Y eso, es decir, pues trabajas, cosas. por eso básicamente nosotros nos enfocamos en lo exterior y por tanto, en el abastecimiento local. Perfecto. Listo. Bueno, pasando ya un poquito más a lo que es los factores que influyen en las compras internacionales o en las negociaciones internacionales, ¿cuáles consideraría ustedes desde su experiencia, ¿qué son los factores más determinantes para lograr una compra exitosa? Bueno, todo viene encadenado. Muchas veces la marca, lo que la marca significa. No es lo mismo una marca que como yo quisiera descanso, que un producto como Carolina Vera. Entonces, hay marcas que están muy consolidadas aquí y marcas que están presentes en este mercado. El manejo es mucho más complejo de las marcas que están 100% consolidadas que los que la marca como es mucho más fácil de desarrollar. Listo. Tal vez ha experimentado situaciones. Situaciones en las que la cultura como tal haya influido directamente en una negociación o en una compra. Por ejemplo, ustedes negocian bastante con distintos países, ¿no es cierto? En este caso, con las casas también de representación de estas marcas. ¿Quizá alguna vez ha habido algún choque cultural o malentendido cultural que haya influido en una compra o en una negociación? Lo puede suceder. A nosotros nos ha pasado. Lo puede suceder. Normalmente el centro se con casas francesas, casas italianas, casas inglesas, los mismos americanos, los mismos... No comercializamos productos chinos. En el caso de China también supongo que se debe conveniencia en inglés. Muchas veces ese mismo hecho, el hecho de utilizar una... una lengua diferente puede provocar equivocaciones o puede provocar malos sentimientos. Lastimosamente en nuestro caso eso nunca ha pasado. Nosotros tenemos tiendas en distintos países y básicamente estamos enfocados en distintos países en el mundo. Tiene muchas connotaciones muy distintas. Todo el mundo dice, por ejemplo, perfumes franceses o todo el mundo dice que las líneas de tocador y las líneas de baño, las máquinas, son las francesas. Están muy marcadas. China no es lo que... inconvenientes o problemas para la compañía o para nuestros socios comerciales. Perfecto, perfecto. En este caso, ¿cuáles consideraría usted que son las estrategias o herramientas que han permitido que no se den estos malos entendidos o estas diferencias tan marcadas, quizá existe un proceso de preparación antes de negociar con personas de otros países o quizá han tenido que modificar sus estilos de comunicación o comportamiento dependiendo el país con el que van a negociar? no mucho. Tal vez con negocios no sólo y el concepto de negocios no es otro. Tal vez lo único un poquito que tiene que con Corea estamos exportando una marca de belleza coreana y muchas veces la comunicación tiene que ser en horarios diferentes para que sea, no mucho, o sea, que sea durante el día en Corea o en la noche, por tarde en la noche y también el día en Ecuador o en la noche a horas razonables. Eso es lo único problema, el uso horario, pero el lenguaje, la mecánica del negocio es igual con todos los países. Perfecto. Consideraría, ¿qué tan importante consideraría la construcción de relaciones personales al momento de una negociación? ¿Es bastante necesario armar una relación interpersonal o

simplemente es todo bastante profesional y no afecta tanto esto de la interpersonalidad? Esto lo profesional una parte más lo que dicen relaciones públicas. No hablo de amistad, no hablo de intimidad, pero sí que haya una empatía entre las personas. Es más fácil conversar con una persona cuando hay empatía que cuando hay antipatía. Las relaciones públicas son básicas. Porque daría el desarrollo humano. Así que, si bien no hay una amistad íntima, no hay un... Oye, vámonos de fin de semana o vámonos a pasar vacaciones juntos. Sin embargo, se tiene un contacto personal en el sentido de relaciones interpersonales que ayudan al desarrollo del negocio. No intimidad, no una amistad íntima, que en algún caso pudiera ser, sin embargo, sí una relación donde la empatía prevalezca y no haya antipatía. La antipatía puede ser en su momento también una piedrita en el zapato. Perfecto. En su experiencia negociando más o menos con Estados Unidos o países aledaños a Estados Unidos, ¿consideraría que ellos también tienen esta percepción de las relaciones públicas o ellos son un poco más fríos, un poco más distantes en ese sentido? Pues yo creo que en todos lados las relaciones públicas son fáciles, más si se quiere trabajar a largo plazo. A largo plazo, la relación comercial va o se basa en condiciones claras, un contrato claro, que sea beneficioso para las dos partes, pero repito, lo humano y el feeling que debe existir entre las personas es siempre básico. Listo, muchas gracias. Bueno, pasando a la última sección de la entrevista, recomendaciones y buenas prácticas. ¿Qué recomendaciones daría a profesionales que inician en los negocios internacionales? Yo creo que la principal es siempre utilizar la verdad y utilizar a los principios básicos de honestidad, a los principios básicos de crear historias sobre una compañía como elementos fundamentales para una negociación. Uno no se da cuenta a un inicio, pero luego las compañías van formando un currículum como las personas. Lo mismo que pasa en las personas pasa en las compañías. Entonces, si va uno pensando de quiénes daños, usted va a presentar un currículum en el que dice yo soy distribuidor de marcas como Chanel, soy distribuidor de Antonio Burch, soy distribuidor de Cortine, y simplemente mencionar esas marcas le da un plus a usted. Entonces, ese plus se hace a través de trabajo, a través de esfuerzo, se hace a través de sacrificio. Más que nada, en el comercio exterior, el ser muy ético y el ser muy coherente vale mucho. Si es que uno llegó a una empresa de cualquier, grande o chiquita, y empieza a campear en los pagos, empieza a campear en los gastos que se realizan para el desarrollo de una marca o le empieza a campear. Tarde o temprano eso va a salir a luz en negocios internacionales y eso significa que ha pasado con una marca. Por eso, yo creo que en el comercio exterior uno de los principales principios es el principio ético, que las cosas sean claras desde un inicio y que se actúe a futuro en base a eso. Listo, muchísimas gracias. por último, ¿qué tan importante consideraría el conocimiento cultural previo para el éxito de una negociación? Es decir, conocer, empaparse un poco de la cultura distinta con la que yo voy a negociar antes de empezar un proceso de negociación. No creo que sea tan básico, porque sí, hay que entender cómo piensa la otra persona y de pronto las diferencias culturales pueden existir. Sí, sí hay que entender eso, porque no es lo mismo de pronto negociar con un colombiano que negociar con un chino, o no es lo mismo negociar con un americano que negociar con un árabe. Ahora están de moda los perfumes árabes, y se importa mucho el perfume árabe, pero para entender por qué importar un perfume árabe hay que hacer un buen, o sea, un buen pre-trabajo. ¿Por qué? Porque a ellos no les interesa crear marca, a ellos les interesa crear plata, dinero, y, a diferencia de un francés que dice quiero coger mi marca 10 años, el árabe le pregunta a usted, ¿cuánto me vas a comprar? ¿Cuántos contendores me vas a comprar? Entonces, sí hay diferencias, ¿sí? Como le digo, esas deben ser entendidas previo a la negociación, pero no es tan complejo como se puede presentar en el papel. Simplemente es entender y uno se da cuenta en dos segundos. Obviamente siempre. Creo que, en el mundo de los negocios, en el mundo de las importaciones, la experiencia vale mucho. ¿En qué sentido? En conocer el negocio, conocer el tamaño del mercado, conocer si el producto va a dar resultado o no, porque precisamente el conocimiento evita que en determinado momento pueden existir conflictos y conflictos que puedan dañar una relación comercial. Perfecto. Sí, de acuerdo. Le agradezco muchísimo, Paul. Me ha ayudado muchísimo, muchísimo con sus respuestas.