



## **Desarrollo de la negociación de las MIPYMES con el mercado internacional**

Sigcho Guaña, Nicole Micaela y Solórzano Shilquigua, Yadira Cristina

Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio

Carrera de Comercio Exterior

Trabajo de titulación, previo a la obtención del título de Licenciada en Comercio Exterior

Msc Vinueza Luna, Jenny Lolita PhD

9 de agosto del 2022

# COPYLEAKS

[tesis\\_Sigcho\\_Solorzano.docx](#)

Scanned on: 18:7 August 8, 2022 UTC



Overall Similarity Score



Results Found



Total Words in Text



JENNY LOLITA  
VINUEZA LUNA

Identical Words	505
Words with Minor Changes	343
Paraphrased Words	155
Omitted Words	0

Firma



JENNY LOLITA  
VINUEZA LUNA

**Msc Jenny Lolita Vinuza Luna PhD**

**Directora**



**Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y del Comercio**

**Carrera de Comercio Exterior**

**Certificación**

Certifico que el trabajo de integración curricular: **"Desarrollo de la negociación de las MIPYMES con el mercado internacional"** fue realizado por las señoritas **Sigcho Guaña Nicole Micaela y Solórzano Shilquigua Yadira Cristina**; el mismo que cumple con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, además fue revisado y analizado en su totalidad por la herramienta de prevención y/o verificación de similitud de contenidos; razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que se lo sustente públicamente.

**Sangolquí, 9 de agosto del 2022**



JENNY LOLITA  
VINUEZA LUNA

**Msc Jenny Lolita Vinueza Luna PhD**

C. C. 0602753063



Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y del Comercio

Carrera de Comercio Exterior

Responsabilidad de Autoría

Nosotras, Sigcho Guaña Nicole Micaela y Solórzano Shilquigua Yadira Cristina, con cédulas de ciudadanía N° 1724926140 y 1751618644 ,declaramos que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: **Desarrollo de la negociación de las MIPYMES con el mercado internacional** es de nuestra autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos, y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Sangolquí, 9 de agosto del 2022

Nicole Micaela Sigcho Guaña

C. C. 1724926140

Yadira Cristina Solórzano Shilquigua

C. C. 1751618644



Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y del Comercio

Carrera de Comercio Exterior

Autorización de Publicación

Nosotras Sigcho Guaña Nicole Micaela y Solórzano Shilquigua Yadira Cristina, con cédulas de ciudadanía n° 1724926140 y 1751618644, autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: **Desarrollo de la negociación de las MIPYMES con el mercado internacional** en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra responsabilidad.

Sangolquí, 9 de agosto del 2022

**Nicole Micaela Sigcho Guaña**

C. C. 1724926140

**Yadira Cristina Solórzano Shilquigua**

C. C. 1751618644

### **Dedicatoria**

Dedico este trabajo de titulación a mis padres quienes han sido mi fuente de inspiración, ya que con el apoyo y sacrificio de ellos he logrado concluir mi carrera, a mis amigos que siempre estuvieron a mi lado brindándome su apoyo incondicional y contribuyendo de una u otra manera al logro de mis objetivos.

**Sigcho Guaña Nicole Micaela**

### **Dedicatoria**

Dedico este trabajo de investigación en primer lugar a Dios por haber sido mi lugar seguro en tiempos de incertidumbre y caos. A mis padres por la guía y la compañía que nunca me ha faltado. A mis amigas por ser las hermanas que la vida me dio.

**Solórzano Shilquigua Yadira Cristina**

### **Agradecimiento**

Agradezco a Dios, quien me dio la fortaleza, sabiduría y salud para poder culminar esta etapa de mi vida con éxito.

A mis padres gracias por siempre apoyarme y enseñarme que con trabajo duro se logran alcanzar las metas, gracias por ser el pilar fundamental para superar los retos que se presentaron en mi vida estudiantil.

A mis amigos gracias por estar siempre pendientes de mí y darme ánimos cuando más lo necesite.

A mis amigas gracias por cada momento de alegría y tristeza durante estos últimos 5 años y en especial a Yadira Solórzano junto con quien llevamos a cabo este proyecto.

**Sigcho Guaña Nicole Micaela**

### **Agradecimiento**

Agradezco a Dios por la salud, la vida y la sabiduría que me ha dado para poder terminar estos años de carrera con éxito. Agradezco a mi madre por ser la razón de todos mis sueños y ser esa persona incansable que siempre ha estado lista con un buen consejo y una sonrisa en la cara. A mis amigas, quienes han hecho de esta etapa algo maravilloso, sin duda recorrerla junto a ellas ha hecho de la vida algo más bonito. Gracias Bárbara, Salomé y Nicole por siempre el apoyo incondicional que necesito.

**Solórzano Shilquigua Yadira Cristina**

**ÍNDICE DE CONTENIDOS**

<b>Dedicatoria.....</b>	<b>6</b>
<b>Dedicatoria.....</b>	<b>7</b>
<b>Agradecimiento.....</b>	<b>8</b>
<b>Agradecimiento.....</b>	<b>9</b>
<b>Resumen.....</b>	<b>15</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>16</b>
<b>Capítulo I: Introducción.....</b>	<b>17</b>
<b>Problema:.....</b>	<b>17</b>
<b>Objetivos:.....</b>	<b>19</b>
Objetivo general:.....	19
Objetivos específicos:.....	19
<b>Proposiciones.....</b>	<b>19</b>
<b>Metodología:.....</b>	<b>20</b>
<b>Justificación:.....</b>	<b>24</b>
<b>Capitulo II: Marco Teórico.....</b>	<b>31</b>
<b>Globalización.....</b>	<b>31</b>
<b>Negocios internacionales.....</b>	<b>32</b>
Internacionalización.....	33
<b>Negocio sustentable.....</b>	<b>34</b>
<b>Cultura.....</b>	<b>35</b>

<b>La cultura en los negocios internacionales.....</b>	<b>36</b>
Factores culturales que intervienen en la negociación.....	36
<b>Interculturalidad.....</b>	<b>37</b>
Intercultural business.....	38
<b>Teorías interculturalidad en los negocios internacionales .....</b>	<b>38</b>
Teoría de Hall .....	38
Teoría de Hofstede.....	40
<b>Mipymes en el Ecuador.....</b>	<b>43</b>
<b>Capitulo III: Resultados.....</b>	<b>44</b>
<b>Influencia de la globalización en el desarrollo de negocios en el ámbito internacional por parte de las Mipymes del cantón Quito.....</b>	<b>45</b>
Globalización: una puerta hacia el mundo.....	45
<b>Factores culturales que tienen mayor relevancia en las mesas de negociación de las Mipymes ecuatorianas .....</b>	<b>54</b>
<i>Conciencia del tiempo</i> .....	56
¿El idioma es una barrera en los negocios internacionales?.....	57
La religión y los negocios internacionales. ....	58
<b>Influencia del contexto en las sociedades al momento de negociar .....</b>	<b>60</b>
El contexto preferido para negociar .....	61
Disposición del tiempo.....	64
<b>Influencia de las dimensiones culturales en las sociedades al momento de negociar</b>	<b>65</b>
¿Quién tiene el poder decisorio en las negociaciones internacionales? .....	66

Individualismo y Colectivismo .....	68
Manejo de la incertidumbre .....	69
Masculinidad y Femenidad .....	71
Orientación de corto y largo plazo .....	72
<b>Capitulo IV: Conclusiones .....</b>	<b>75</b>
<b>Sobre la influencia de la globalización .....</b>	<b>75</b>
<b>Sobre los negocios internacionales y los negocios sustentables .....</b>	<b>77</b>
<b>Sobre la tecnología y el uso de las TIC's.....</b>	<b>78</b>
<b>Sobre los factores culturales que tienen mayor relevancia en las mesas de negociación de las Mipymes ecuatorianas .....</b>	<b>78</b>
<b>Sobre Influencia del contexto en las sociedades al momento de negociar .....</b>	<b>80</b>
<b>Sobre las Dimensiones culturales en las sociedades al momento de negociar .....</b>	<b>80</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>83</b>
<b>Reflexiones finales: .....</b>	<b>86</b>
<b>Anexo 1: Formato de entrevista sobre la intervención de la cultura en los negocios internacionales de las mipymes .....</b>	<b>89</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>92</b>

**ÍNDICE DE TABLAS**

<b>Tabla 1:Tipos de empresas.....</b>	<b>26</b>
<b>Tabla 2: Características de las culturas con gran y menor distancia al poder .....</b>	<b>67</b>
<b>Tabla 3: Diferencias ante el manejo de la incertidumbre.....</b>	<b>70</b>

**ÍNDICE DE FIGURAS**

<b>Figura 1: Sectores de las Mipymes en Ecuador.....</b>	<b>27</b>
<b>Figura 2: Esquema de la estructura del trabajo de titulación .....</b>	<b>28</b>
<b>Figura 3: La Globalización .....</b>	<b>46</b>
<b>Figura 4: Negocios sustentables .....</b>	<b>51</b>
<b>Figura 5: Factores culturales.....</b>	<b>55</b>
<b>Figura 6: <i>Factores culturales</i>.....</b>	<b>60</b>
<b>Figura 7: Teorías de Hofstede .....</b>	<b>66</b>
<b>Figura 8: Mipymes y el mercado internacional .....</b>	<b>74</b>

## Resumen

En la actualidad los negocios internacionales significan para el Ecuador la mayor fuente económica debido a todos los bienes que se comercializan desde y hacia varios países, esta realidad es posible gracias a la actividad productiva que realizan las Mipymes como principal sector empresarial del Ecuador. De aquí nace la necesidad y urgencia de estudiar todos los factores culturales que intervienen para el buen desenvolvimiento de la negociación dentro de un escenario global en el que inevitablemente surgen choques culturales que pueden evitarse gracias a una conciencia intercultural amplia.

El objetivo general es:

Identificar cómo la cultura influye en el desarrollo de la negociación de las Mipymes en el mercado internacional.

Se aplica una metodología documental y descriptiva con un enfoque cualitativo-inductivo que busca analizar y explicar los fenómenos que se presentan en el tema de investigación. Por lo tanto, intervienen varias herramientas de investigación que permiten levantar información necesaria para cumplir con cada objetivo específico.

La conclusión principal que se obtuvo en este trabajo de investigación es que tanto la academia, el gobierno y las Mipymes deben trabajar de manera conjunta en la creación de conocimiento científico orientado específicamente al ámbito cultural y la influencia del mismo en todas las aristas que abarcan la negociación internacional. Esta información debe ser aplicable para la realidad del país.

*Palabras claves:* Cultura, negocios internacionales, contextos culturales, dimensiones culturales.

### **Abstract**

Currently, international business means for Ecuador the largest economic source due to all the goods that are marketed to and from various countries, this reality is possible thanks to the productive activity carried out by MSMEs as the main business sector in Ecuador. From here arises the need and urgency to study all the cultural factors that intervene for the good development of the negotiation within a global scenario in which cultural clashes inevitably arise that can be avoided thanks to a broad intercultural awareness.

The general objective is:

Identify how culture influences the development of the negotiation of MSMEs in the international market.

A documentary and descriptive methodology is applied with a qualitative-inductive approach that seeks to analyze and explain the phenomena that occur in the research topic. Therefore, several research tools are involved that allow gathering information necessary to meet each specific objective.

The main conclusion that was obtained in this research work is that both the academy, the government and the MSMEs must work together in the creation of scientific knowledge specifically oriented to the cultural field and its influence on all the edges that encompass the international negotiation. This information must be applicable to the reality of the country.

*Keywords:* Culture, international business, cultural contexts, cultural dimensions.

## Capítulo I: Introducción

El presente capítulo aborda el problema que da origen a la investigación: no existe suficiente información sobre la influencia de la cultura en las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes). Se establece el objetivo general y los objetivos específicos, para lo cual se aplica una metodología de investigación documental y descriptiva con un enfoque cualitativo-inductivo que busca analizar y explicar los fenómenos que se presentan en el tema de investigación. Por lo tanto, intervienen varias herramientas de investigación que permiten levantar información necesaria para cumplir con cada objetivo específico del presente análisis.

### **Problema:**

El avance de la globalización ha ido incrementando la necesidad de las empresas por expandirse y crecer y no solo en el ámbito nacional sino abrirse paso hacia un mercado internacional. Incursionar en un nuevo mercado implica superar ciertas barreras. Y según nos detalla la Business School OBS, las barreras que se pueden presentar son: economías a escala, capital, diferenciación del producto y cultura (Pérez, 2020). La cultura en los negocios internacionales puede afectar la forma de concretar una negociación y, además, permite entender el porqué de ciertas acciones y comportamientos. Tal es así que un estudio realizado por la Universidad Central del Ecuador demostró que un factor cultural (puntualidad) representaba para el país una pérdida de 2300 millones de dólares por retrasos de trabajadores (Maldonado, 2006).

Debido a la gran diversidad de culturas que existen alrededor del mundo, y que la misma influye en cómo las personas actúan, se comunican y piensan, se plantea el problema de la presente investigación: la poca existencia de información en relación a cómo afectan las diferencias culturales en el desarrollo de la negociación de las Mipymes de los países de menor desarrollo económico relativo. El acceso a la misma información está disponible para el caso de

grandes multinacionales o países insignia dentro de la economía mundial, como son: China, Estados Unidos y Europa. Pero, a nivel de Latinoamérica, hablando precisamente de Ecuador, no existen estudios similares o en profundidad que permitan responder las interrogantes que surgen en este trabajo.

Los negociadores provenientes de diferentes culturas tienen diversas visiones del mundo y su concepción. Por ello, el objetivo de una negociación para las culturas de bajo contexto se centra solo en firmar un acuerdo. En contraparte, para las culturas de alto contexto, la firma de un contrato no es tan importante como el entablar una relación entre las partes. Esto se convierte en un problema para el negociador al no conocer cómo se maneja la cultura con la que se trata de cerrar un acuerdo, e incluso dar una mala imagen de la empresa a la que está representando.

En Ecuador cada vez más empresas buscan integrarse al proceso de internacionalización, por eso es relevante detectar cómo la cultura influye en el transcurso de la negociación y fomentar una conciencia cultural en los empleados. Las Mipymes en el Ecuador representan un sector muy importante para el desarrollo económico del país a través de la generación de empleos, ya que generan un total de 60,4% del total de plazas de empleo y el 99% de las empresas en el país son consideradas Mipymes (Observatorio de la PyME de la Universidad Andina Simón Bolívar, 2019).

Con el fin de indagar cuáles son los factores, dimensiones y contextos con mayor relevancia para las Mipymes y su desarrollo en la negociación con el mercado internacional, se plantean las siguientes preguntas: ¿En qué medida la globalización ha influenciado en el desarrollo de negocios en el ámbito internacional por parte de las Mipymes del cantón Quito? ¿Cuáles son los principales factores culturales que tienen mayor relevancia en las mesas de negociación de las Mipymes ecuatorianas? ¿Cómo influyen las dimensiones culturales en las

sociedades al momento de negociar? ¿Cómo influye el contexto cultural en las sociedades al momento de negociar?

### **Objetivos:**

#### ***Objetivo general:***

Identificar cómo la cultura influye en el desarrollo de la negociación de las Mipymes en el mercado internacional.

#### ***Objetivos específicos:***

- Determinar la influencia de la globalización en el desarrollo de negocios en el ámbito internacional por parte de las Mipymes del cantón Quito.
- Analizar e identificar los principales factores culturales que tienen mayor relevancia en las mesas de negociación de las Mipymes ecuatorianas.
- Estudiar cómo influye el contexto cultural en las sociedades al momento de negociar.
- Estudiar cómo influyen las dimensiones culturales en las sociedades al momento de negociar.

### **Proposiciones**

Dado el carácter exploratorio de la investigación, no se postulan hipótesis sino proposiciones

- Las Mipymes ecuatorianas no conocen en su gran mayoría términos relacionados a la cultura en los negocios

## **Metodología:**

### **Introducción al diseño metodológico**

Partiendo de la importancia de las Mipymes, el propósito principal de este estudio es investigar el comportamiento de las mismas en el desarrollo de la negociación con el mercado internacional, haciendo énfasis en cómo el factor cultural determina el resultado y buen desenvolvimiento de los acuerdos comerciales. Para el logro de este objetivo se establece un conjunto de procedimientos para dar respuesta al problema planteado en la investigación, y se establece un diseño investigación-acción, el cual se basa en comprender y resolver problemáticas de un grupo, organización o comunidad (Baptista Lucio et al., 2014).

Este diseño metodológico permitirá interpretar cómo las culturas de estudio se relacionan en el ámbito de los negocios internacionales, ya que se centra en cuatro aspectos: observar, recolectar datos mediante entrevistas, pensar (analizar todos los datos recolectados) y actuar (dar soluciones o estrategias a las Mipymes).

### **Definición del objeto de estudio**

El tipo de investigación es de carácter bibliográfico, debido a que se establecieron dos teorías que fundamentan la investigación del tópico que presenta este trabajo, los cuales fueron investigados en libros, *papers*, tesis y páginas web. Estas páginas están respaldadas por fuentes como la CEPAL, el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial, la Superintendencia de Compañías y COPCI. Así, también se hace uso de entrevistas que permiten recabar datos necesarios para el desenvolvimiento de conceptos relacionados con la influencia de la interculturalidad en los negocios y con la internacionalización de las Mipymes.

La investigación descriptiva especifica las propiedades del fenómeno de estudio (Campos, 2017). Este tipo de investigación nos servirá para especificar y explicar cómo ciertos factores, dimensiones y contextos, influyen en la negociación de las Mipymes.

## **Enfoque metodológico**

### **Enfoque cualitativo-inductivo**

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo, también conocido como enfoque naturista, y se basa en métodos o técnicas de recolección y análisis de datos. Para el caso de esta investigación, los datos serán obtenidos del análisis documental y entrevistas semi estructuradas, realizadas a las Mipymes, enfocándose en las empresas del cantón Quito. Esta forma de recolección de datos permite interactuar con los representantes de la empresa y, así, obtener sus puntos de vista, las perspectivas de los participantes y otros aspectos subjetivos como las emociones y las experiencias. Este tipo de investigación se establece en un proceso inductivo, es decir, en explorar y describir para luego analizar la información y generar resultados que ayudarán a comprender la influencia cultural en el proceso de negociación (Baptista Lucio et al., 2014, 28).

### **Determinación de la población y de la muestra**

Para el desarrollo de la presente investigación con enfoque cualitativo, se determina que la población a tratar está constituida por las Mipymes ecuatorianas ubicadas en el cantón Quito, de la provincia de Pichincha, en Ecuador. En el caso de la muestra, esta tiene un trato diferente, ya que surge de forma “tentativa” e intencional, sujeta a la evolución del proceso inductivo y a la conveniencia de las investigadoras, como se explicará a continuación. Vasilachis (2006) indica que la muestra puede estar formada por una o más unidades de análisis. Para ello se aplica un muestreo intencional basado en criterios, por lo tanto, se considera a las cinco empresas pertenecientes a las Mipymes como las indicadas para aplicar la herramienta de investigación.

La decisión de este muestreo intencional se da, debido a que, en los estudios cualitativos, el tamaño de la muestra no es importante desde una perspectiva probabilística,

pues el interés del investigador no es generalizar los resultados de su estudio a una población más amplia (Hernández Sampieri et al., 2014, 431). En este trabajo los factores que intervienen para determinar el número de casos en la muestra que se toman en cuenta para la realización de entrevistas como instrumento de investigación, son dos.

El primero es la capacidad operativa de recolección y análisis. Este factor se toma en cuenta debido al número de casos que se pueden manejar de manera realista y de acuerdo con los recursos existentes para la investigación. Bajo esta premisa, y debido al tema de este estudio, se establece entrevistar a cinco Mipymes del cantón Quito que realizan procesos de importación y exportación de bienes. El segundo factor es la naturaleza del fenómeno en análisis, que hace referencia a si los casos son accesibles o no y si recolectar la información correspondiente lleva poco o mucho tiempo.

Al analizar los factores culturales y su influencia en las Mipymes dentro del mercado internacional, sería conveniente añadir un mayor número de casos. Sin embargo, para cubrir tal magnitud, podrían pasar varios meses y necesitar de un vasto equipo de investigadores muy preparados y con criterios similares para investigar. Es por ello que debido al tiempo que implica la realización de este trabajo, se confirma nuevamente el tamaño de la muestra.

Además, es necesario señalar que la muestra escogida es de tipo teórica o conceptual, pues a través de estas cinco Mipymes se logra recabar la información necesaria para abordar las teorías propuestas en el marco teórico; Teoría de Hall y Hofstede, las cuales presentan información valiosa que, en conjunto con las respuestas de las entrevistas, logran proporcionar grandes resultados a nivel empresarial y académico. En ocasiones, una misma investigación requiere una estrategia de muestreo mixta que combine varios tipos de muestra y de criterios.

## **Diseño de instrumentos de investigación**

El principal instrumento de investigación de este trabajo es de fuente primaria con el uso de la entrevista cualitativa, ya que representa mayor profundidad y riqueza en información, porque esta herramienta ayuda a que las respuestas sean más flexibles y abiertas. El encuentro con los gerentes y CEOs de las Mipymes escogidas en la muestra permite establecer un diálogo, mediante preguntas y respuestas que logran una comunicación conjunta y la construcción de significados respecto a los principales factores que determinan el comportamiento de sus negocios en el contexto internacional.

La entrevista es semiestructurada porque permite recolectar mayor cantidad de datos por parte de los expertos y personas relacionadas directamente con el intercambio comercial internacional de bienes. Además, la entrevista representa mayor flexibilidad para las investigadoras, ya que este formato se basa en una guía de temas y preguntas que pueden ser solventadas con preguntas adicionales para precisar conceptos culturales relacionados con negocios. Así, se puede entender finalmente cómo dichos aspectos pueden determinar el curso positivo o negativo de la relación comercial.

En el Anexo 1 se puede ver la estructura de la entrevista que sirve de herramienta para el desarrollo de esta investigación. Otras herramientas que ayudan a la recolección de datos, son los documentos, registros y perspectivas bibliográficas, que sirven para apoyar y ejemplificar el objeto de análisis, y para obtener mayor consistencia y veracidad en los resultados. El procesamiento de la información se hace mediante un software como herramienta de uso tecnológico y técnico que permite analizar e interpretar las respuestas obtenidas en las entrevistas. Este programa se denomina Atlas.ti.

**Justificación:**

La presente investigación es conveniente porque se realizó con la finalidad de comprender y diagnosticar el comportamiento cultural de las Mipymes ecuatorianas en el marco del comercio internacional. Además, da a conocer cuáles son las estrategias y acciones que les han permitido desarrollarse hasta ahora en mesas de negociación y toma de contacto con las diferentes naciones con las que se establecen relaciones comerciales.

Este trabajo es de fundamental relevancia social y económica pues aporta al mejor entendimiento de la sociedad en temas culturales y los beneficios empresariales para las Mipymes. Esto significa comprenderlos para obtener de este conocimiento mayores ventajas al negociar. Es por todo lo anterior que una de las principales razones que impulsan este análisis es la necesidad de estudiar un aspecto que se subestima, y en muchas ocasiones se le resta importancia en la negociación. Este aspecto marginal es el factor cultural que determina el actuar individual y colectivo de una sociedad.

Este factor cobra importancia cuando se convierte en la razón central de un resultado fallido para un acuerdo internacional, debido a choques culturales que se dan de forma natural por las diferencias existentes. Sin embargo, estos malentendidos podrían prevenirse fácilmente si existiera una conciencia intercultural como un espacio seguro para que cada cultura pueda coexistir con otra, sin la necesidad de juzgar o sentirse afectada por rasgos o actitudes contrarios a la suya.

En lo que tiene que ver con el valor teórico, este se demuestra mediante el aporte a las Mipymes ecuatorianas, ya que se establece una contribución respecto al papel que este sector empresarial representa para la economía local. Un estudio sobre el contexto y las dimensiones culturales que priman y caracterizan a la sociedad ecuatoriana permite construir un perfil detallado de los principales socios comerciales, a fin de sopesar los beneficios de la sinergia

global frente a las oportunidades de una acción local única. Hace de este trabajo un aporte y un precedente para el análisis futuro de las comparaciones generales de culturas alrededor del mundo en temas de negocios.

Por último, este trabajo tiene utilidad metodológica, puesto que los resultados y los análisis presentados sirven como un acercamiento inicial para la realización de futuras investigaciones, incluso en otros contextos, debido a la versatilidad del tema y a los diferentes aspectos que engloba un tópico tan amplio como es la cultura. Adicionalmente, se puede también mejorar el instrumento de investigación propuesto, dependiendo de las áreas que se desee exponer en futuras problemáticas. La implicación práctica de la investigación se demuestra en el hecho de que las propuestas establecidas ayudan a las Mipymes a tomar conciencia y considerar crear estrategias en cuanto al enfoque cultural al momento de contactar con proveedores de origen internacional, y cuando se desee penetrar en un nuevo mercado.

Las Mipymes generan ingresos y empleo porque dinamizan la economía, debido a que requieren menores costos e inversión. Son la mayor fuente de economía, ya que el 99% de las empresas formales latinoamericanas son Mipymes y generan el 61% del empleo formal. En el Ecuador las Mipymes han tenido un gran crecimiento y, según el censo del 2019, existen 882.766 empresas, de las cuales el 99,5% son consideradas Mipymes (Observatorio de la PyME de la Universidad Andina Simón Bolívar, 2019).

Dependiendo del país, la consideración cambia y las Mipymes pueden ser clasificadas por el volumen de ventas, capital social, número de trabajadores o su nivel de activos. En Ecuador, según estadísticas del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) del 2020, la microempresa es la que representa mayor participación económica con un 91,9% seguido de las pequeñas empresas con un 0,9%. Este grupo de empresas se centran en el sector comercial y de servicios.

A continuación, en la tabla N° 1 se presenta la forma como se clasifican los tipos de empresas que existen en el Ecuador:

**Tabla 1:**

*Tipos de empresas*

Tipo de empresa	Trabajadores	Ingresos brutos anuales
Microempresa	Entre 1 a 9 trabajadores	Igual o menor a cien mil (US \$ 100.000,00) dólares de los Estados Unidos de América
Pequeña empresa	10 a 49 trabajadores	Entre cien mil uno (US \$ 100.001,00) y un millón (US \$ 1000.000,00) de dólares de los Estados Unidos de América
Mediana empresa	50 a 199 trabajadores	Entre un millón uno (US\$ 1'000.001,00) y cinco millones (US\$ 5'000.000,00) de dólares de los Estados Unidos de América.

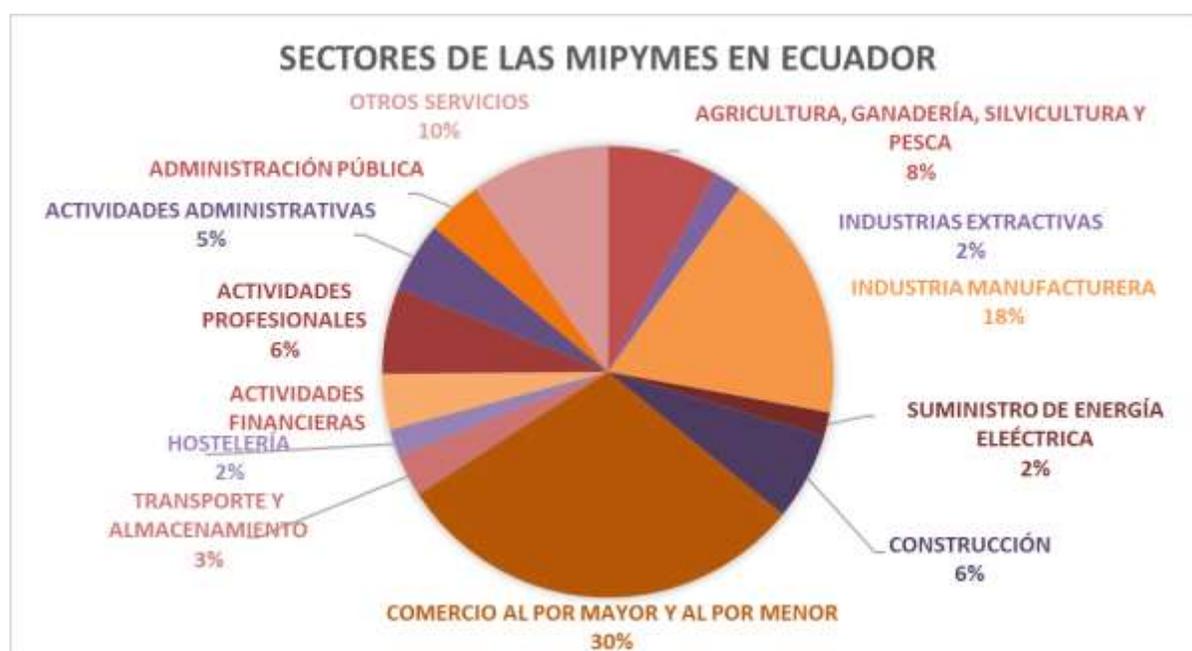
*Nota:* Recuperado de Servicio Ecuatoriano de Normalización, INEN (2022)

Con base en la información antes mencionada, queda claro que este gran segmento empresarial ofrece al país una gran oportunidad de mejora y desarrollo, debido a que aporta

producción y empleo, garantiza una demanda sostenida, motoriza el progreso y da a la sociedad un saludable equilibrio. Además, hay que considerar la escalabilidad que han tenido en el tiempo hasta convertirse en grandes referentes internacionales, ya sea por la misión que profesan, las estrategias que mantienen y, sobre todo, por la calidad de sus productos. Este es el caso de una de las empresas que forma parte de la muestra de estudio de la investigación. Hoy en día realiza grandes contratos comerciales con países como Estados Unidos, Rusia y Alemania.

**Figura 1:**

*Sectores de las Mipymes en Ecuador*



A partir de los resultados que se muestran en la figura, se puede observar que las Mipymes están presentes en varias actividades económicas para el país. Sin embargo, el sector predominante es el del comercio al por mayor y menor, seguido de la industria manufacturera. Por el contrario, servicios como la hostelería, las industrias extractivas y el suministro de energía eléctrica, son sectores con un mínimo porcentaje en el país debido a que

las grandes empresas dominan este rubro. Sin embargo, a pesar de la poca representatividad, existe al menos un comienzo para que las Mipymes logren impulsar su gestión en dichos sectores.

En el siguiente esquema se resume la estructura de tesis para el cumplimiento de cada objetivo.

**Figura 2:**

*Esquema de la estructura del trabajo de titulación*

**Objetivo general:** Identificar cómo la cultura influye en el desarrollo de la negociación de las Mipymes en el mercado internacional.

**CAPÍTULO 1:** Introducción

Problema

Objetivos

Proposiciones

Metodología

Justificación

**CAPÍTULO 2:** Marco teórico

Globalización

Negocios Internacionales
Internacionalización
Negocios sustentables
Cultura
Cultura en los negocios internacionales
Factores culturales que intervienen en la negociación
Interculturalidad / <i>Intercultural business</i>
Teoría de Hall
Teoría Hofstede
Mipymes en el Ecuador

<b>CAPÍTULO 3: Resultados</b>	
<b>Objetivo 1:</b> Determinar la influencia de la globalización en el desarrollo de negocios en el ámbito internacional por parte de las Mipymes del cantón Quito.	<p>Globalización: una puerta hacia el mundo.</p> <p>Adaptación</p> <p>Negocios internacionales y Mipymes ecuatorianas</p> <p>Uso de las TIC's como medio facilitador</p> <p>Negocios sustentables</p>

<p><b>Objetivo 2:</b> Analizar e identificar los principales factores culturales que tienen mayor relevancia en las mesas de negociación de las Mipymes ecuatorianas.</p>	<p>Factores culturales que tienen mayor relevancia en las mesas de negociación de las Mipymes ecuatorianas</p> <p>Conciencia de tiempo</p> <p>¿El idioma es una barrera en los negocios internacionales?</p> <p>La religión y los negocios internacionales</p>
<p><b>Objetivo 3:</b> Estudiar cómo influye el contexto cultural en las sociedades al momento de negociar.</p>	<p>Influencia del contexto en las sociedades al momento de negociar</p> <p>El contexto preferido para negociar</p> <p>Alto contexto</p> <p>Bajo contexto</p> <p>Disposición del tiempo</p>
<p><b>Objetivo 4:</b> Estudiar cómo influyen las dimensiones culturales en las sociedades al momento de negociar.</p>	<p>Influencia de las dimensiones culturales en las sociedades al momento de negociar</p> <p>¿Quién tiene el poder decisorio en las negociaciones internacionales?</p> <p>Individualismo y colectivismo</p>

	<p>Manejo de la incertidumbre</p> <p>Masculinidad y feminidad</p> <p>Orientación de corto y largo plazo</p>
--	---

<p><b>CAPÍTULO 4:</b> Conclusiones y Recomendaciones</p>
<p>Sobre la influencia de la globalización.</p> <p>Sobre los negocios internacionales y los negocios sustentables.</p> <p>Sobre la tecnología y el uso de la TIC's</p> <p>Sobre los factores culturales que tienen mayor relevancia en las mesas de negociación de las Mipymes ecuatorianas.</p> <p>Sobre Influencia del contexto en las sociedades al momento de negociar.</p> <p>Sobre las Dimensiones culturales en las sociedades al momento de negociar.</p> <p>Recomendaciones</p>

## **Capítulo II: Marco Teórico**

### **Globalización**

La realidad es que la globalización ha acelerado todos los procesos de conexión y comunicación en el mundo, así como también ha facilitado y simplificado las formas de transacción y comercio en todas y cada una de las fronteras de las naciones. Este proceso comprende un conjunto de relaciones interdependientes y la integración casi total de las

economías mundiales a través de la eliminación de barreras comerciales, fomentando tratados y acuerdos de cooperación entre países y bloques regionales. Con esta tendencia global se pretende, además, suprimir barreras aplicadas al movimiento internacional de mercancías, servicios, capitales, personas y tecnología (Osland, 2003, 137).

Como consecuencia de esta interacción internacional, hoy más que nunca los encuentros interculturales son una realidad para todas aquellas personas que por negocios, estudios, trabajo, migración, etc., han decidido emprender contacto y, necesariamente, tener un acercamiento con nuevas culturas que, si bien es cierto, en algunos casos pueden tener rasgos similares, existen otras tantas que no guardan relación alguna. De este modo, el mundo empresarial ha evolucionado conforme la globalización lo ha permitido, y ha tenido que interactuar y adaptarse a otras culturas como parte de su estrategia de internacionalización (Maldonado, 2006, 5).

Sin embargo, en la mayoría de casos estas estrategias van encaminadas únicamente a fines técnicos como: reducir costos, adquirir recursos y diversificar riesgos, es decir, todos los esfuerzos se depositan en tácticas para penetrar nuevos mercados. En este orden de ideas, hacer un buen acuerdo, estudiar las políticas nacionales e internacionales, e incluso manejar un bien o servicio con un precio competitivo, no es suficiente si se le resta importancia al factor cultural, ya que este aspecto también se negocia. Si el proceso resulta exitoso inicialmente, los demás aspectos se consolidarán de manera más ágil que si, por el contrario, el choque cultural no hubiera sido estudiado y comprendido antes (Daniels et al., 2010, 96).

### **Negocios internacionales**

Los negocios internacionales son el conjunto de transacciones en las que se encuentran las importaciones, exportaciones e inversiones que se realizan entre dos o más países (Alcívar et al., 2016). La Globalización permite que exista mayor variedad en los productos, mejor

calidad y mejores precios, y todas estas transacciones son el resultado de los negocios internacionales (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2010). Estos negocios nacen por la necesidad que tienen las empresas de expandirse y crear competitividad en el negocio, ya que, no solamente se limitan en llevar a cabo todas sus operaciones en el mercado nacional, sino que abren sus fronteras hacia nuevos mercados con el fin de crear mayor rentabilidad. Las actividades que se realizan en los negocios internacionales van en conjunto con el comercio internacional.

En el comercio internacional existen dos formas elementales para llevar a cabo una actividad económica. Estas son las importaciones y las exportaciones (Mancera, 2015). La exportación es la actividad comercial que consiste en la venta de productos fuera del territorio nacional. Como exportación denominamos la acción y efecto de enviar, con fines comerciales, bienes y servicios desde un país hacia otro (*Para Exportar – Servicio Nacional de Aduana del Ecuador*, n.d.). “La importación es la acción de ingresar mercancías extranjeras al país cumpliendo con las formalidades y obligaciones aduaneras” (*Para importar – Servicio Nacional De Aduana Del Ecuador*, n.d.).

### ***Internacionalización***

La internacionalización es un proceso en el cual las empresas inician el desarrollo de las actividades de su negocio fuera del país de origen, es decir, expanden sus fronteras de operación con el fin de alcanzar mercados internacionales y acceder a mejores condiciones, tanto de rentabilidad económica como reconocimiento de marca. Este proceso implica mucho más que solo establecer la empresa en otros países. Existe la necesidad de adaptarse al país (Fanjul, 2021).

Esta es una realidad inevitable para todas aquellas organizaciones que pretenden sobrevivir y triunfar en un mercado ajeno al local, debido a la diferencia cultural que existe por

la diversidad de países y personas que los habilitan. De ahí la disparidad de pensamientos y tradiciones existentes en el mundo. Los choques culturales son situaciones reales que pueden generar malentendidos y eventos incómodos, ya sea por no conocer el significado de alguna palabra, por un comportamiento desconocido o por interpretar con el conocimiento propio situaciones ajenas a la realidad de cada persona. Sin embargo, estos choques pueden ser menos sensibles y poco comunes si se estudia la individualidad de cada persona. En el caso de las empresas, conocer parte de la cultura que envuelve a los nuevos aliados comerciales hará que la negociación sea exitosa y el factor cultural, antes que convertirse en una barrera, se traduzca en una fortaleza (Alsina, 2008, 11).

### **Negocio sustentable**

El Informe Brundtland, escrito en 1987, dio los primeros pasos para entender el desarrollo sostenible, afirmando que “satisface las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades” (Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, 1987). Tiempo después, las Naciones Unidas, con base en los Objetivos del Desarrollo Sostenible ODS, tuvo como meta principal, desde el 2015, hacer “un llamado universal para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad para 2030” (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2021).

Estas acciones han hecho que cada vez se tome mayor conciencia de la importancia del cuidado del planeta y los actos que a nivel personal y colectivo pueden contribuir a esta causa. A nivel empresarial, varias organizaciones han optado por crear modelos de negocio encaminados a la sustentabilidad, y muchos otros que ya han estado establecidos en el mercado se ocupan con mayor frecuencia en los procesos que pueden mejorar y en las decisiones a tomar a fin de conseguir negocios sostenibles en el tiempo. En el sector

empresarial, la sustentabilidad se refiere a cómo hacer negocios sin impactar negativamente el medio ambiente, la comunidad o la sociedad en su conjunto (González, 2021).

En la actualidad, este tema es inherente a cada cultura debido a la magnitud de la responsabilidad social que conlleva y porque sus pilares muestran una mirada integral, indivisible y una colaboración internacional renovada. En conjunto, construyen una visión del futuro que se espera conseguir y preservar. Sin embargo, no todas las empresas dirigen esfuerzos a conseguir negocios sostenibles ya que las estrategias comerciales sustentables son exclusivas de cada organización, pues consideran una serie de factores ambientales, económicos y sociales, que se relacionan con sus propios objetivos comerciales y valores organizacionales (CEPAL, n.d.).

## **Cultura**

Es importante que los negociadores conozcan el ambiente cultural con el que pretenden trabajar, la forma de comportarse e interpretar palabras, además de conocer qué temas se deben evitar en una mesa de diálogo. Por ende, se menciona la cultura en los negocios internacionales, tomando en cuenta a la misma como la suma de creencias, reglas, técnicas, instituciones e instrumentos que caracterizan a los grupos humanos. Es decir, la cultura reside en patrones comunes de comportamiento que se aprenden de los miembros de una determinada comunidad o sociedad, lo que representa el estilo de vida de un grupo específico de personas (Acuña, 2015).

La cultura se caracteriza por su modo de transmisión y perdurabilidad en el tiempo, y se conserva y se manifiesta en forma de costumbres y tradiciones. La tradición se define como aquello del pasado que persiste en el presente o que es transmitido, sobrevive activamente y es aceptado por aquellos que la reciben y que, con el pasar del tiempo, se sigue transmitiendo de generación en generación (Warnier, 2001). Bajo este significado, se dice que, el actuar de

una persona a nivel personal o colectivo está establecido por la cultura en la que fue educada y a la que se exponga en el transcurso de su vida (Maldonado, 2006, 5).

### **La cultura en los negocios internacionales**

En un mundo globalizado la interacción entre los diferentes países del mundo es algo de todos los días. Con los avances tecnológicos y el cambiante mundo de los negocios internacionales, las empresas procuran ampliar sus horizontes en busca de proveedores extranjeros o de una internacionalización. Es aquí donde entra la cultura como un factor estratégico que puede ayudar a cerrar un acuerdo de manera perdurable, evitándose malos entendidos debido a los cambios culturales de cada país (Fanjul, 2014).

Las empresas que realizan negocios internacionales, quizá deban adoptar modalidades de negocios diferentes a aquellas a las que están acostumbradas, ya que en cualquier negociación se pueden presenciar variadas actitudes o comportamientos entre culturas, como nos menciona (Aureoles, 2012). Cuando se realiza negocios con los alemanes se espera que sean lógicos a la vez que poco flexibles. Cuando se negocia en Estados Unidos se espera cierta agresividad, trato informal y agilidad en las decisiones, prácticamente lo contrario que en Japón. En Latinoamérica se espera un trato cordial y mucha incertidumbre sobre el resultado de las negociaciones.

### ***Factores culturales que intervienen en la negociación***

La cultura muestra un conjunto de varios factores que son de alta relevancia al momento de realizar la negociación. Por ello, las empresas buscan obtener la mayor información y toma de conciencia de la cultura del país con el que se va a negociar, ya que en el transcurso de la negociación estos factores van a intervenir en la toma de decisiones, ya sea para un buen cierre del acuerdo o un fracaso en la negociación (Aguilar et al., 2016).

A continuación, se nombran los principales factores a tomar en cuenta:

- Idioma: Llevar una buena comunicación con la contraparte es primordial en el desarrollo de una negociación. Es por eso que no puede ser menos enfatizado el idioma, ya que existen casi 3000 idiomas en el mundo (Bhagat et al., 2005).
- Costumbres: Acciones que se expresan en la manera que las personas se comportan ante cualquier situación.
- Conciencia del tiempo: Es un factor a tomar en cuenta debido que en todo el mundo, dependiendo de la cultura, existen diferentes comportamientos. Es decir, para unos países el tiempo es un recurso limitado y por ello tienden a cuidarlo, y sienten como un insulto cuando la persona llega tarde a una reunión de negocios (Castro & Abreu, 2008).
- Normas: Reglas que se establecen y deben seguir, o que se deben ajustar a las conductas, tareas y actividades, en este caso establecidas por la comunidad a la que pertenecen (RAE, 2022).
- Lenguaje verbal: Es la manera que tiene un grupo de personas para comunicarse. Esto se realiza mediante símbolos orales o escritos.
- Valores: Son un conjunto de creencias y principios que identifican a la comunidad (Morales, 2019).
- Religión: Las creencias religiosas definen cómo es la moral de cada cultura.

## **Interculturalidad**

Según la UNESCO (2005) "Se refiere a la presencia e interacción equitativa de diversas culturas y a la posibilidad de generar expresiones culturales compartidas, a través del diálogo y del respeto mutuo".

## ***Intercultural business***

Según Llamazares (2011) se entiende como la adaptación que tienen que realizar los ejecutivos de una empresa cuando se desplazan al exterior, especialmente en aquellas potencias emergentes que tienen culturas muy tradicionales como es el caso de Japón. A continuación, se detallan dos teorías importantes sobre la interculturalidad que ayudan con la comunicación en el ámbito de los negocios:

### **Teorías interculturalidad en los negocios internacionales**

#### ***Teoría de Hall***

Esta teoría brinda elementos clave para la observación del entorno y/o contexto que permite analizar el nivel de autogestión que cada cultura maneja (Maldonado, 2007). A partir de los estudios de este antropólogo estadounidense se empieza a comprender la forma en la que cada país se relaciona a través de la comunicación y la percepción del tiempo. Según Edward T. Hall, la “Cultura es comunicación y la comunicación es cultura” (Hall, 1972, 58). Esta premisa tiene que ver con el contexto en el que las sociedades se desenvuelven. Es por esto que el estudio de este autor se basa principalmente en las culturas de alto y bajo contexto y, a su vez, estas culturas se ramifican en policrónicas y monocrónicas, las cuales se detallarán en el transcurso de la investigación.

#### ***Cultura de alto contexto.***

Estas culturas se caracterizan por darle primordial importancia al contexto, es decir, a las tradiciones, creencias, normas y usos de su forma de ver y aceptar al mundo. Es común que su estilo de comunicación sea más familiar y empático, rico en connotaciones culturales y más difíciles de precisar debido al uso del lenguaje no verbal. Esto se debe a que no siempre

las palabras o la conversación van a ser directas y claras. De hecho, hay que estar pendiente a los gestos y a la forma en la que se dicen las cosas (López, 2016, 15).

Por este motivo, resulta lógico que entablar una comunicación directa es demasiado fría y hasta contraproducente para el desarrollo de la comunicación. Se considera que la sinceridad y la precisión al hablar pueden herir sensibilidades e incluso causar ofensas a alguien, o a uno mismo por el sentimiento de culpa. De esta manera, hablando de negociaciones se denota que los procesos de diálogo y la consecución de acuerdos conllevan tiempos más prolongados y largos, que son necesarios para establecer lazos de confianza y amistad (Maldonado Cañón, 2007, 8).

En el alto contexto, el cumplimiento de los contratos y las firmas, no necesariamente son de vital importancia. Por el contrario, los acuerdos de palabra prevalecen por sobre las disposiciones legales y los formalismos. Es decir, que para que la negociación tenga éxito es necesario que el lenguaje silencioso haya triunfado antes. Por lo general, este tipo de culturas se encuentran en el Medio Este, Asia, África y Suramérica (America Field Service, 2008).

### ***Cultura de Bajo contexto.***

Las culturas de bajo contexto se caracterizan mayormente por ser individualistas, no prestan mayor atención a las tradiciones o muestran apego por las mismas. El espacio personal y las decisiones propias hacen que estas sociedades sean tajantes y directas. Al hablar de comunicación suelen ser claros y precisos. Es por eso que en una negociación los formalismos y las propuestas se manifiestan sin rodeos o interferencias. Es decir, el mensaje que se pretende transmitir es en su mayoría explícito y verbal, sin tantas connotaciones gestuales o corporales. Se prefieren los formalismos antes que estrechar relaciones personales (López, 2016, 15).

Estas sociedades se encuentran frecuentemente en Europa Occidental, asimismo en Estados Unidos y Canadá. Otro rasgo determinante de estas sociedades es la franqueza, pues no se considera como una ofensa sino más bien como una forma de evitar malos entendidos, ya que consideran que la información debe ser a través de palabras y documentos escritos. De este modo es lógico que, al negociar, los acuerdos lleguen a término en corto tiempo y en un espacio de diálogo que separe completamente los sentimientos y no permita que se conviertan en un factor decisivo a la hora de concretar un negocio (Maldonado Cañón, 2007, 8).

### ***Concepción policrónica del tiempo.***

Los sistemas policrónicos cuentan con una gran cantidad de interacciones y/o actividades que ocurren al mismo tiempo, y comúnmente las personas interactúan de manera colectiva. Al hablar de negocios bajo esta perspectiva se entiende que no se manejan agendas con actividades secuenciales. Por el contrario, el tiempo se utiliza como el medio para resolver las principales dudas que se puedan dar al momento de negociar (American Field Service, 2008).

### ***Concepción monocrónica del tiempo.***

En los sistemas monocrónicos el tiempo se encuentra dividido en unidades discretas, donde las personas completan una tarea antes de pasar a otra. Para Hall, las personas de culturas monocrónicas podrían sentirse incómodas al tener que hacer más de una cosa a la vez (America Field Service, 2008).

### ***Teoría de Hofstede***

Gerard Geert Hofstede contribuyó con esta teoría, que surgió entre los años 1967 y 1973. Esta teoría se centra en la interculturalidad, la cual es muy utilizada para negociaciones internacionales. En esta teoría se propone varias dimensiones o variables que ayudan a

entender cómo se desarrollan las relaciones interculturales en los negocios internacionales (Farías, 2007). Estas dimensiones son: a) Distancia y distribución del poder; b) Individualismo y Colectivismo; c) Manejo de la incertidumbre; d) Masculinidad y Feminidad; y e) Concepción de largo y corto plazo.

### ***Distancia y distribución del poder.***

Esta dimensión nos explica el grado de desigualdad que existe, ya sea en el ámbito laboral como en el poder, en el dinero e incluso en el ámbito familiar. Hablando en el contexto de los negocios internacionales, esta dimensión nos ayuda a conocer cuánto una cultura está dispuesta a aceptar a la otra, al igual que esta distancia al poder determina quién es el encargado de realizar ciertas actividades en relación con los cargos que ocupan en las empresas. Dependiendo de la cultura, existen culturas con mayor o menor distancia al poder (Maldonado, 2007).

Las culturas con gran distancia al poder se caracterizan por asumir sus roles, es decir, el empleado recibe órdenes del jefe, quien es el encargado de tomar las decisiones y de controlar su área de trabajo. Hofstede menciona que un buen jefe es aquel al que sus empleados no le pueden contradecir. En las culturas con menor distancia al poder todas las personas tienen igualdad en el poder y no existen roles como el jefe y su empleado. Además, la inequidad es minimizada, es decir que en este tipo de culturas no se ve bien que haya privilegios (AFS Intercultural Programs, Inc, 2012).

### ***Individualismo y Colectivismo.***

En esta dimensión se nos menciona que existen sociedades que piensan en solo “yo” y no en un “nosotros”. Estas sociedades anteponen su vida profesional a la vida social, es decir, no confían en las personas de su grupo y no les interesa el bienestar de una sociedad. En cambio, una sociedad colectivista apoya de manera incondicional a las personas que integran

su sociedad ya que desarrollan vínculos de lealtad. El estudio realizado por Geert indica que los países occidentales tienden a ser sociedades individualistas mientras que los países orientales son más colectivistas (Giraldo, 2019).

### ***Manejo de la incertidumbre.***

El objetivo de esta dimensión es medir y analizar cuánto una sociedad puede manejar ciertos episodios que puedan presentarse de manera imprevista porque, como sabemos, el futuro es cambiante y no se puede controlar. No todas las culturas se manejan de la misma manera al experimentar estos acontecimientos. Algunas pueden mostrarse tolerantes a la incertidumbre y con una actitud relajada. Así mismo, tenemos culturas con alta evitación de la incertidumbre, las cuales se mantienen rigurosas y son intolerantes a los cambios repentinos (Hofstede Insights, 2018).

### ***Masculinidad y Feminidad.***

Se propone esta dimensión porque mientras se realizaba el estudio con los empleados de IBM, las respuestas de estos fueron totalmente diferentes entre hombres y mujeres. Por eso, esta dimensión divide a las culturas por las características empleadas para la masculinidad y la feminidad. Las culturas en las que priman las características masculinas son competitivas y se encuentran focalizadas en logros, mientras que las culturas femeninas son más arraigadas a la colaboración, a la armonía y a conseguir una buena calidad (Hofstede et al., 1991).

### ***Orientación de corto y largo plazo.***

En esta dimensión las culturas que tienen corto plazo son las que aprecian el pasado y el presente, es decir, aprecian que se tenga un respeto por lo que se considera tradicional en su cultura. De igual forma, estas culturas con orientación a corto plazo tienden a gastar su dinero para conseguir un elevado estatus social. Mientras tanto, las culturas con orientación a

largo plazo tienden a continuar desarrollándose de manera continua, y tienen un alto grado de adaptabilidad y tendencia a ahorrar (Coulter, 2005).

Del mismo modo que la cultura trasciende a través del tiempo, dictando comportamientos y creencias a través de las personas, de acuerdo con las necesidades y creencias de la época, ocurre hoy en día con las nuevas generaciones y la preocupación por salvaguardar el planeta. Las grandes corporaciones están llamadas a cambiar sus procesos y generar un cambio positivo en función de la sustentabilidad. Por lo tanto, esta responsabilidad tendrá repercusiones culturales a lo largo del tiempo, generando nuevas ideas y formas de hacer negocios en la actualidad y en el futuro.

### **Mipymes en el Ecuador**

Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) son un componente fundamental del tejido empresarial en América Latina, lo que se manifiesta en varias dimensiones, como su participación en el número total de empresas o en la creación de empleo. Como se mencionó, el 99% de las empresas formales latinoamericanas son Mipymes y en el empleo el 61% del empleo formal es generado por empresas de ese tamaño. Esto las vuelve un actor central para garantizar la viabilidad y eficacia de la transformación generadora de una nueva dinámica de desarrollo que permita un crecimiento económico más rápido y continuo que, al mismo tiempo, sea incluyente y sostenible (CEPAL, 2020, 10).

Es por todo lo mencionado que las Mipymes son la columna vertebral de las economías nacionales. Aportan producción y empleo, garantizan una demanda sostenida, motorizan el progreso y dan a la sociedad un saludable equilibrio. Las empresas pequeñas tienen como principal virtud justamente su tamaño. Ello les permite abordar aquellas actividades que no pueden ser realizadas por las firmas mayores. También les da agilidad, flexibilidad y reflejos,

que son fundamentales para sobrepasar las contingencias de un mercado complejo y de veloces transformaciones (Carlos Cleri, 2007, 28).

Las Mipymes se caracterizan por realizar algún tipo de actividad dentro del sistema productivo del país, están inmersas en actividades como el comercio al por mayor y al por menor; agricultura, silvicultura y pesca; industrias manufactureras; construcción; transporte, almacenamiento y comunicaciones; bienes inmuebles, entre otros. En la actualidad, este segmento empresarial representa la mayor fuerza económica del Ecuador. La globalización y los rápidos cambios en la tecnología imponen enormes retos a las empresas para crecer y afrontar con éxito nuevos desafíos y asegurar así su permanencia en los mercados (Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN, n.d.).

Si se ve a la globalización como un proceso, las Mipymes, bien organizadas, podrían ingresar en él y competir en los mercados (internos y externos) donde las grandes empresas (menos flexibles) no llegan o no tienen intención de hacerlo, al menos por el momento. Las tecnologías de la información y la comunicación han puesto al mundo al alcance de un ordenador y este factor es clave en el proceso de internacionalización de las Mipymes. La información de los mercados mundiales que se pueden obtener en páginas de Internet, brindan una herramienta muy útil al momento de buscar nuevos mercados para colocar los productos locales (Ordóñez Iturralde, 2014, 54).

### **Capítulo III: Resultados**

En el presente capítulo se muestran detalladamente los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a las Mipymes del cantón Quito, y de análisis extraídos de fuentes bibliográficas. Esto, con la finalidad de contribuir al estudio de la influencia de la cultura dentro de este sector comercial. También, para demostrar cómo estos factores han sido determinantes para el éxito de avanzar hacia un mercado internacional. A continuación, se evidencia

información sobre dos grandes teorías que estudian la interculturalidad: Teoría de Hall y Hofstede, además del reto que representa la globalización hoy en día para los empresarios de un mundo regido por tendencias que aparecen y desaparecen con la misma rapidez.

### **Influencia de la globalización en el desarrollo de negocios en el ámbito internacional por parte de las Mipymes del cantón Quito**

Se considera a la variable globalización porque durante la entrevista surge este tema debido a que se han dado procesos que han hecho comprender a las empresas que los entornos de operación son siempre cambiantes. Por ejemplo, los expertos afirman que la economía es cada vez más global y la apertura para tratados de libre comercio hace que la competitividad sea parte esencial de cada organización, en especial en Ecuador, ya que siempre se han exportado únicamente materias primas. Esta situación hace que el país deba comprometerse aún más con la calidad y competitividad que exige el mercado internacional.

De la misma manera, la comunicación, el transporte, la forma de hacer negocios y la cultura han ido cambiando y determinando nuevos patrones que representan grandes retos para aquellos comprometidos con la supervivencia de las empresas. Por todo, esto los entrevistados consideran que la adaptabilidad es la nueva habilidad que deben poseer para operar en otro país, porque entienden que hacer las cosas como de costumbre no es siempre lo mejor. La empresa tiene que determinar cuáles de las prácticas de negocios de esa nación difieren de las de su país de origen y luego decidir los ajustes que sean necesarios para empezar con eficiencia.

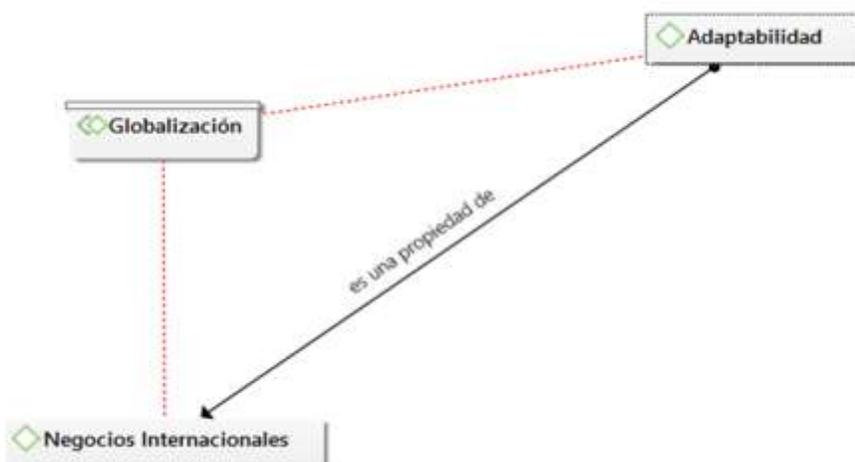
### ***Globalización: una puerta hacia el mundo***

Los resultados revelan que para los gerentes de las Mipymes ecuatorianas la globalización es un proceso que comprende un conjunto de relaciones interdependientes y la

integración casi total de las economías mundiales, a través de la eliminación de las barreras comerciales, en el que cada día se llevan a cabo acuerdos entre países y bloques comerciales que ayudan a mejorar el bienestar y la economía del país. Los empresarios afirman que en los escenarios donde interactúan dos o más culturas no se debe subestimar la sensibilidad ni las habilidades para entender o adaptarse a otras formas de ver el mundo. Es necesario desarrollar esta capacidad debido a la globalidad que envuelve al mundo actual.

**Figura 3:**

*La Globalización*



Ignorar el contexto intercultural que se vive en las interacciones empresariales de hoy en día puede frustrar negocios, dañar reputaciones o simplemente impedir la entrada a nuevos mercados, todo por el temor y la ignorancia de considerarlos muy distintos o distantes a los propios. Dentro de los principales resultados de las entrevistas realizadas a gerentes de las Mipymes en Quito surge un término relevante para este trabajo, determinante para comprender cómo han llevado a cabo las empresas el contacto y el mantenimiento de las relaciones

comerciales. Este factor es la *adaptabilidad*, y el 100% de las respuestas obtenidas revelan que han hecho uso del mismo para iniciar sus actividades comerciales en el exterior.

### **Adaptación**

En cuanto al concepto de *adaptación*, este alude a la necesidad que tiene el individuo de lograr un ajuste entre sus propias características personales, incluyendo sus necesidades, y las demandas del medio donde interactúa (Del Bosque & Aragón Borja, 2008, 287).

Esto quiere decir que la *adaptabilidad* es una habilidad social que permite ser flexible y aceptar el cambio con facilidad. Esta es una de las principales características reveladas por las Mipymes ecuatorianas, ya que mencionan que la tolerancia y la flexibilidad en los comportamientos que son ajenos a los propios han ayudado a forjar relaciones más duraderas y orientadas al largo plazo. Esto nos permite además encontrar un nuevo rasgo característico del modelo negociador ecuatoriano, que lejos de hermetizar su propio entorno, sin dejar salir ni entrar nuevo conocimiento, juicio y opiniones, ha moldeado su actuar hacia la tendencia global, permitiendo ser paciente, abierto y preparado para los cambios que los choques culturales originan.

Dentro de la misma línea, la capacidad de adaptación ha hecho que las Mipymes ecuatorianas logren cambiar con mayor rapidez, no solo en el ámbito cultural, sino también en los retos que han significado los últimos tres años para la economía mundial. Este el caso de una de las Mipymes entrevistadas que se dedican a la exportación de bienes de consumo. Estas organizaciones han logrado adaptar su modelo de negocio a las exigencias que el comportamiento del mercado europeo y estadounidense le han impuesto y, además, cumplir con todas las certificaciones necesarias para ingresar a esos mercados.

Estas son: Certificación ISO 22000, Certificación Orgánica, *Kosher* y *Vegan*.

Es por esto que, si se ve a la globalización como un proceso, las Mipymes bien organizadas podrían ingresar y competir en los mercados internos y externos, ya que poseen la ventaja de ser moldeables. Precisamente, esta característica les permite abordar aquellas actividades que no pueden ser realizadas por las firmas mayores. También les da agilidad, flexibilidad y reflejos, que son fundamentales para sobrepasar las contingencias de un mercado complejo y de veloces transformaciones (Carlos Cleri, 2007, 28).

### **Negocios internacionales y Mipymes ecuatorianas**

El modelo económico actual precisa que todas las economías trabajen en conjunto por la interdependencia que existe entre ellas. Esta realidad crea la necesidad de expandirse y crear mayor competitividad entre las empresas, no solamente llevando a cabo operaciones en el mercado nacional sino impulsando el propósito de abrir fronteras hacia nuevos mercados, con el fin de crear mayor rentabilidad y posicionamiento de marca. Las actividades que se realizan en los negocios internacionales van en conjunto con el comercio internacional.

Es aquí cuando inicia el papel de las Mipymes, creando valor dentro de sus fronteras y estando listas para escalar hacia un escenario global. Dentro de los resultados obtenidos, las empresas mantienen relaciones comerciales con países de los cuales obtienen suministros, y con otros a quienes exportan sus bienes. El país exporta bienes y servicios por valor de más de US \$ 19 mil millones a otros países del mundo, e importa una cantidad similar. En 2017 el país importó bienes y servicios por valor de US \$ 20 mil millones (*Haciendo Negocios - Resumen de Negocios de Ecuador 2019, 2021*).

Para llevar a cabo estas operaciones y emprender contacto con la otra parte negociadora, es importante conocer cuál es el modo en que Ecuador negocia. Los ecuatorianos se identifican con una cultura de regateo, siempre buscando mayores beneficios y descuentos, aunque incluso esto depende de la región con la que se esté tratando. En Guayaquil, por

ejemplo, al ser una de las ciudades más importantes para la economía del Ecuador, los negociadores son más rápidos al decidir y buscan descuentos directamente. Por el contrario, en la parte central de la Cordillera de los Andes, en Quito y Cuenca, los negociadores tienden a ser más tradicionales y menos acelerados para tomar decisiones (LegisComex, n.d.).

Todas estas características hacen parte de la cultura negociadora del Ecuador. No obstante, luego de la investigación realizada, en la que se contactó a gerentes y expertos líderes en Mipymes, a la hora de negociar internacionalmente, se llegó a la conclusión de que este nuevo empresario del siglo XXI, al estar al tanto de la nueva dinámica de competencia internacional, ha replanteado aquellos modelos tradicionales y propiamente culturales. Ejemplos son, negociar siempre esperando conseguir más beneficios y estando a la defensiva con la otra parte, o el de siempre imponer las reglas esperando que el otro acepte sin un diálogo de por medio. Estos antiguos comportamientos quedan detrás cuando se establece la necesidad de evolucionar ante los retos que supone la actualidad.

Se ha llegado a esta conclusión mediante las entrevistas realizadas a las Mipymes ecuatorianas, en base a una serie de preguntas y contra preguntas encaminadas a conocer las distintas tácticas del empresario ecuatoriano que negocia con el exterior y los factores de tipo sociocultural que intervienen en el proceso. Esto, ya que la cultura se caracteriza por su modo de transmisión y perdurabilidad en el tiempo, y a su vez esta se conserva y se manifiesta en forma de costumbres y tradiciones que son adoptadas por cada persona de forma individual y colectiva cuando se estudia a la sociedad en su conjunto.

### **Negocios sustentables**

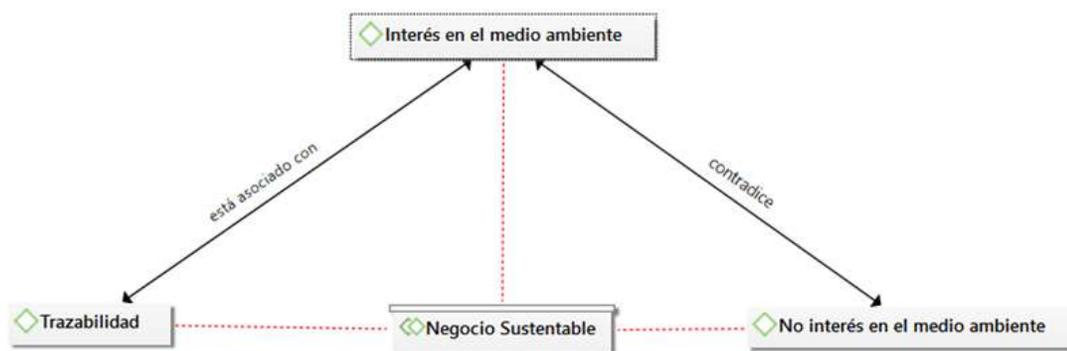
Debido a la manera cómo avanzan la globalización y las relaciones comerciales, es necesario plantear el tema de la sustentabilidad en el comercio. Se entiende a la sustentabilidad como la forma de hacer negocios sin impactar negativamente el medio

ambiente, la comunidad o la sociedad en su conjunto. Del mismo modo, diversas empresas ya han implementado estrategias o han replanteado su modelo de negocios como uno amigable con el medio ambiente.

Actualmente, las nuevas generaciones presentan la iniciativa y la preocupación por salvaguardar el planeta y poder entregarlo en buen estado a las generaciones futuras. Debido a la magnitud social que conlleva este tema en cada cultura, se ha decidido preguntar a los entrevistados si consideran este tema al incursionar en un mercado internacional, ya sea al momento de elegir el enfoque de su mercado, sus proveedores o empresas de logística.

A partir de los resultados extraídos de las entrevistas, se puede evidenciar que el 80% de los empresarios ecuatorianos no considera el tema de la sustentabilidad como relevante al momento de buscar un proveedor o el transporte que se utiliza. Sí mencionaron que, dependiendo del bien que se esté negociando, se debería tener en cuenta el tema de la sustentabilidad y el cuidado con el medio ambiente. Por ejemplo, para una Mipyme que trabaja con la línea de repuestos automotrices es importante tener presente cuáles son los componentes de los aditivos, maquinaria y empaques en los cuales se incluyen materiales que pueden ser dañinos para el ambiente.

El porcentaje restante de entrevistados mencionó que dan prioridad a este tema en las negociaciones, dependiendo del país con el que se esté tratando. Ciertos países de Europa como Inglaterra, brindan la suficiente importancia hacia el cuidado del medio ambiente, por lo que llegar a estas culturas con productos *ecofriendly* que provengan de comercio justo y tengan buenas prácticas ambientales, se convierten en ventajas al momento de cerrar el acuerdo. Otro aspecto que contribuye a la situación es que este tipo de productos son los que están en tendencia y permiten diferenciarse de la competencia.

**Figura 4:***Negocios sustentables***Uso de las TIC's como medio facilitador**

Por otro lado, al estudiar los usos que los empresarios ecuatorianos le daban al manejo de la información, se encontró que el 80% atribuía a la globalización las ventajas de poder comunicarse con cualquier parte del mundo y a cualquier hora debido a la ausencia de barreras para la conectividad y comunicación. Cada vez es mayor la utilidad de las TIC's para el mundo empresarial, ya que son todas aquellas herramientas y programas que tratan, administran, transmiten y comparten la información mediante soportes tecnológicos (*¿Qué Son Las TIC? | BMN, 2018*).

Los efectos de la globalización ofrecen perspectivas útiles por las cuales se puede evaluar el impacto de la cultura en el desarrollo nacional e internacional. La globalización no sólo aumenta la sensibilidad hacia las diferencias, sino también hacia las interdependencias (Shanker, 1998). La tecnología une al mundo de muchas maneras y ha conseguido que la mayoría de países encuentren conexión en unos simples pasos. Esta es la realidad de las Mipymes ecuatorianas, algunas de las cuales no han tenido la oportunidad de realizar estos viajes de negocios hacia los países de los posibles socios comerciales. Sin embargo, esto no

ha significado una falencia en el contacto o ha creado grandes barreras para la consecución de importantes acuerdos en la negociación.

De este modo se puede afirmar que el buen manejo y conocimiento de la tecnología ha sido uno de los principales retos del mundo empresarial en el que se desarrollan los negocios internacionales actualmente. Además, es un aliado estratégico para la internacionalización de las empresas cuando deciden iniciar el desarrollo de las actividades de su negocio fuera del país de origen; es decir, expandir sus fronteras de operación con el fin de alcanzar mercados internacionales y acceder a mejores condiciones, tanto de rentabilidad económica como reconocimiento de marca.

Los empresarios ecuatorianos desarrollan diariamente varios acuerdos y consensos en lo que tiene que ver con la negociación final. Es por eso que el uso de *mails* y reuniones de videoconferencias han hecho de la comunicación un tema fácil de tratar. Y no solo el contacto directo agiliza los resultados finales, sino que pareciera que solo basta con crear una página web con información amplia y traducida al inglés que contenga los datos esenciales y los contactos necesarios para permitirles a las empresas, tanto importadoras como exportadoras, tener una visión general y bien definida del posible socio comercial con el que se pretende emprender contacto. Gracias a esta herramienta, pueden conocer y darse a conocer fácilmente. Esto confirma que el uso de Internet como vehículo para entablar negociaciones también ha cambiado el modelo tradicional de hacer negocios internacionalmente.

En los resultados obtenidos de las entrevistas se encontró que solo dos empresas han realizado viajes internacionales para iniciar diálogos con la otra parte. Una de estas Mipymes era importadora y la otra exportadora, pero en ambos casos, coincidieron en la importancia de poder comunicarse directamente con la persona, ya sea para conocer y verificar la calidad del producto, para dejar clara toda la información proporcionada, y hasta para establecer nuevos

socios comerciales. Todas estas razones son tomadas en cuenta por los empresarios que se han movilizado a otras fronteras.

Sin embargo, en el caso de la empresa exportadora, hay un motivo en especial que vale la pena resaltar, y es que esta empresa viaja a fin de conocer el comportamiento y aprender más sobre la otra cultura con la que negocia. Esta acción está impulsada en hacer estudios de mercado que permitan a la organización ofrecer productos necesarios para esa sociedad, ya que las preferencias de consumo no tienen nada que ver con la sociedad ecuatoriana. Esta empresa se centra en Estados Unidos y en Europa, y gracias a estos viajes de negocios ha logrado tener empatía y adaptarse a los requerimientos de un nuevo mercado. Este ha sido un factor clave para darse a conocer a través de ferias y eventos internacionales, lo que le ha permitido ganar más reconocimiento y un volumen creciente en sus ventas. Más Ecuador para el mundo, afirman los empresarios.

Pero, por otro lado, las entrevistas arrojaron resultados para aquellos que consideran que desplazarse a otro país e incurrir en gastos de tiquetes aéreos, hospedaje y alimentación, no son necesarios para concretar negociaciones exitosas. Atribuían a las video llamadas, fotos y reuniones virtuales el crédito de poder confiar en la otra parte. Este grupo considera que la información debe ser recíproca y fluir conforme la negociación se hace. Una característica importante de esta modalidad es que ninguno de los empresarios se sentía inferior en la negociación por provenir de un país con un menor desarrollo económico relativo, ya que al momento de redactar *emails* o hablar mediante aplicaciones, no hay presiones o complejos de superioridad, es decir, se sentían en igualdad de condiciones.

Esta última peculiaridad demuestra que el complejo de inferioridad se está desvaneciendo. A pesar de la diferencia económica y tecnológica de los socios comerciales internacionales que se han nombrado, a nivel de empresa las diferencias se disipan puesto que ambas partes tienen intereses en común y objetivos encaminados a poder ganar y beneficiarse

sin dañar a la contraparte. Sea cual sea el caso, un socio siempre va a necesitar comprar o vender lo que el otro necesita o tiene para ofrecer.

### **Factores culturales que tienen mayor relevancia en las mesas de negociación de las Mipymes ecuatorianas**

Conforme van avanzando los temas en negociación y aumentan los tratados comerciales entre países, se van creando relaciones económicas que se ven afectadas por barreras. Una de ellas es la cultura, la misma que puede intervenir en los distintos procesos de la negociación, ya que en el ambiente cultural participa la forma de comportarse e interpretar palabras, además de conocer qué temas se deben evitar en una mesa de diálogo. Aquí retomamos la consideración de la cultura como el conjunto de creencias, reglas, técnicas, instituciones e instrumentos que caracterizan a los grupos humanos.

Para los negocios internacionales la cultura se refiere a qué comportamiento es aceptado o es común en los diferentes países del mundo. De ese modo, en cualquier negociación se pueden presenciar variadas actitudes o comportamientos entre culturas, en diferentes situaciones o transacciones comerciales que se lleven a cabo. Por ejemplo, en países como Dinamarca, Finlandia o Noruega, es preferible presentar propuestas sumamente detalladas y no dejar duda para que existan interpretaciones en las que el margen de negociación sea muy pequeño. Mientras tanto, en países como Egipto, Marruecos o los Emiratos Árabes se tiene que ser más flexible y tener un amplio margen de negociación, lo que permite hacer distintas concesiones (Llamazares, 2015).

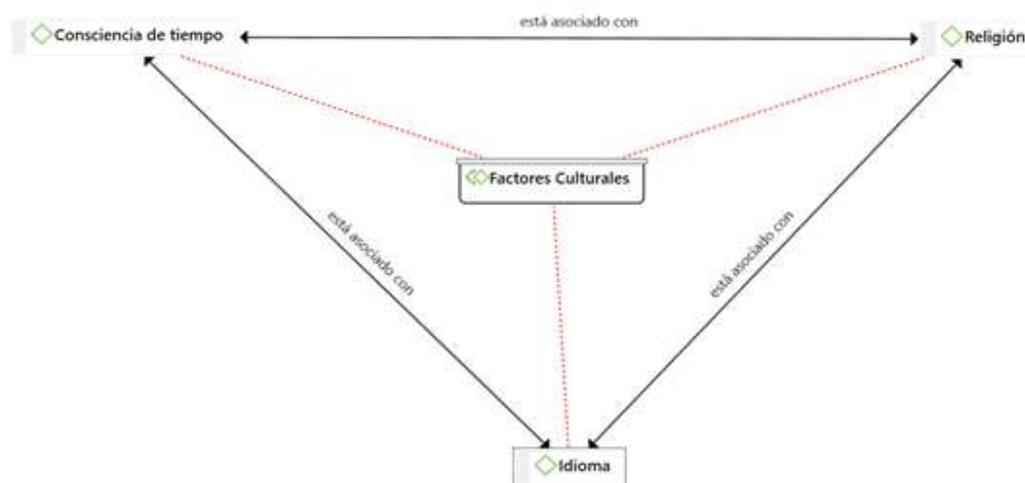
No tener conocimiento de cómo manejarse en un entorno internacional representa un problema para los empresarios que deseen llevar su negocio fuera del país de origen de la empresa. Es por ello que el negociador debe tener conciencia cultural, porque de lo contrario, cuando la empresa a la que representa no tenga los recursos para negociar con una cultura

extranjera no podrá ejecutar de manera exitosa el negocio. Cada decisión que interviene en el desarrollo de la negociación internacional siempre va a tener un carácter cultural.

Existen factores culturales como el idioma, costumbres, conciencia del tiempo, normas, lenguaje verbal, valores y religión que influyen en las mesas de negociación y su importancia depende de la cultura con la que se esté negociando. Como resultado de las entrevistas realizadas a Mipymes del cantón Quito, se pudieron deducir los siguientes factores culturales que más toman en cuenta los negociadores ecuatorianos.

**Figura 5:**

*Factores culturales*



En Ecuador, las Mipymes que realizan negocios con el extranjero consideran que la conciencia del tiempo, religión e idioma son los factores culturales a los que más importancia se les debe ofrecer. Esto se vio reflejado al pedirle a los entrevistados que priorizaran ciertos aspectos que consideran influyen en el desarrollo de la negociación. El 100% respondió que la conciencia del tiempo, el 100% el idioma y el 50% la religión.

### ***Conciencia del tiempo***

La puntualidad desde siempre ha sido considerada como uno de los valores más importantes y representativos en las personas. Por esta razón, se considera a la puntualidad como sinónimo de respeto al tiempo de uno mismo y de las demás personas. Si hablamos del manejo del tiempo y la puntualidad en los negocios con el extranjero, para algunos países como Italia, Estados Unidos y China el tiempo es un recurso limitado, y por ello, tienden a cuidarlo y sienten como un insulto cuando la persona llega tarde a una reunión de negocios. Existen países como Brasil o Malasia donde no consideran al tiempo como un factor importante, pero hay que tomar en cuenta que en la contraparte de la negociación pueden existir personas que sí consideren este aspecto (Gestión Org, 14).

La puntualidad no solo interfiere al momento del desarrollo de la negociación, también es importante a la hora de entregar los pedidos, pagar a los transportistas, aduana, facturas, proveedores y otros aspectos que forman parte del proceso de la negociación.

La mayoría de empresarios entiende las exigencias que conlleva tener relaciones con el mercado extranjero, en particular con lo que representa la puntualidad. Los gerentes de las Mipymes entrevistadas concordaron que el Ecuador no es un país conocido por este atributo. Sin embargo, tienen muy en claro que este defecto transmite un impacto negativo en la negociación. En Ecuador se han originado distintas prácticas que con el pasar del tiempo se han convertido en costumbres, sin importar que estas den un impacto positivo o negativo en las culturas de los diferentes países. Un ejemplo de esta situación es la denominada “hora ecuatoriana”, término que hace referencia a la impuntualidad que se maneja en el país. En las entrevistas realizadas, el gerente de una Mipyme mencionó que en Ecuador no hay inconveniente si la reunión se retrasa 15 o 20 minutos, debido a que son los horarios con los que se maneja el país.

La “hora ecuatoriana” refleja agravios en la productividad y, por consecuencia, en la economía del país, ya que según un estudio del Instituto de Estadística y Censos se determinó que en Ecuador se generan pérdidas del 3,4% del Producto Interno Bruto al año por cada 15 minutos de retraso diario de la población económicamente activa (Mucho mejor Ecuador, 2022). A pesar de contar con este defecto, los empresarios que optaron por la internacionalización han conseguido sobrellevar este problema.

### ***¿El idioma es una barrera en los negocios internacionales?***

El idioma es la manera o herramienta como se comunican y relacionan las personas de las distintas culturas que existen en el mundo. Cuando se habla de idiomas y negocios internacionales es conveniente tener conocimiento de los idiomas universales para poder entablar una buena comunicación con la contraparte, que es lo primordial en el desarrollo de una negociación. El inglés es considerado actualmente como un idioma universal, y aproximadamente 1.500 millones de personas lo hablan. Para ciertas personas es su idioma natal y alrededor de 500 millones lo hablan como su segunda lengua (Your trading trusted source, 2018).

Actualmente, por el avance de la globalización y con el ámbito de la tecnología, la economía y los negocios, se considera a China como una potencia mundial por su gran actividad en los negocios debido a que cuenta con uno de los más grandes puertos marítimos. Por ese motivo, el chino mandarín se ha convertido en el segundo idioma universal, y para 918 millones de personas es su idioma natal, mientras que 1.120 millones de personas lo hablan como segunda lengua (Santander Universidades, 2021).

Hace unos años el idioma era considerado una barrera al momento de entablar relaciones comerciales con los diferentes países del mundo, por el hecho de que existen casi 3.000 idiomas. De igual forma, como se mencionó, es vital para la comunicación, pero como no

existía el suficiente conocimiento ni los medios para aprender un nuevo idioma, era muy difícil establecer negociaciones con países de habla distinta. Sin embargo, con el pasar del tiempo y con la ayuda de las tecnologías de la información (TIC's), actualmente el idioma ya no representa una barrera para los nuevos empresarios. Según las entrevistas realizadas a las Mipymes, el 100% de los entrevistados mencionó que el idioma no simboliza una dificultad al momento del desarrollo de la negociación.

Un suceso que ha apoyado que los idiomas ya no sean una barrera es la pandemia del Covid-19 que se originó en China en el año 2020. Las empresas tuvieron que mantenerse inactivas para evitar los contagios, por lo cual la respuesta a esto fue la automatización de la empresa, es decir, realizaban teletrabajo. Los empleados realizaban sus negociaciones por medio de plataformas de videoconferencia como *Zoom* o *Google meet*. Esta nueva forma de realizar las actividades del trabajo redujo tiempos y recursos económicos, dado que no era necesario viajar al país del cliente para cerrar un acuerdo e incluso hablar su idioma debido a que ciertas comunicaciones son mediante *email* o *chat*, y a que gracias a la tecnología estos programas traen traductores incluidos.

Por estas razones, los entrevistados mencionaron que no existe dificultad para emprender contacto con la otra parte negociadora. No obstante, también recalcaron que, aunque el idioma ya no es una barrera, siempre es importante estar capacitado para poder hablar y comprender a la contraparte. El 75% de las Mipymes entrevistadas alegaron que cuentan con una persona que maneja el idioma inglés, ya que en una negociación tener conocimiento del idioma representa un acto de respeto y causará una buena impresión.

### ***La religión y los negocios internacionales.***

En las negociaciones comerciales, para evitar conflictos entre las partes, es necesario planear estrategias que ayuden a resolver o mitigar estos problemas. En el proceso de

preparación el negociador trata de obtener la mayor información de la contraparte para evitar cualquier comportamiento que genere incomodidad en el desarrollo de la negociación. Un aspecto importante a tener en cuenta son las creencias religiosas que definen cómo es la moral de cada cultura. En el mundo existen diversos tipos de religiones, y entre las más representativas y con gran porcentaje de creyentes se encuentran: el catolicismo, cristianismo, islamismo, hinduismo y el budismo. Cabe mencionar que existen países en los cuales no solo manejan un tipo de religión, sino que pueden llegar a tener más de dos religiones.

En el mundo de los negocios, conocer este factor cultural es determinante en vista de que significa tener diferentes ámbitos comerciales, políticos y de consumo que pueden llegar a ser un obstáculo al momento del cierre de un acuerdo comercial. Egipto, ubicado al noreste de África y en la península del Sinaí, que se encuentra en el suroeste del continente asiático, cuenta con el Canal de Suez, que es una de las principales rutas del comercio marítimo (Memphis, 2016). Allí, el 99% de la población es creyente, y el islam es la religión que predomina, con un 86,43% y el 12,12% restante profesa la religión cristiana (Datosmacro, 2017).

En este país, la influencia de las religiones marca un estilo de consumo de ciertos productos como la carne de cerdo, que está prohibida. El país vecino, Israel, también es multi religioso y la relación que existe entre los negocios y la religión es de tal magnitud que ha causado la aparición de un nuevo tipo de mercado, el mercado *kosher*, que está integrado por alimentos orgánicos para el consumo de los judíos (Mera, 2019).

En las entrevistas realizadas, al preguntar qué es lo que han aprendido de las otras culturas con las que ha negociado, el 50% de los entrevistados mencionó que en la mayoría de sus negocios se ha visto involucrado el tema de la religión al momento en que las empresas internacionales escogen un proveedor. Por ese motivo, tomando en cuenta las consideraciones antes mencionadas, el empresario ecuatoriano al decidir internacionalizarse debe considerar

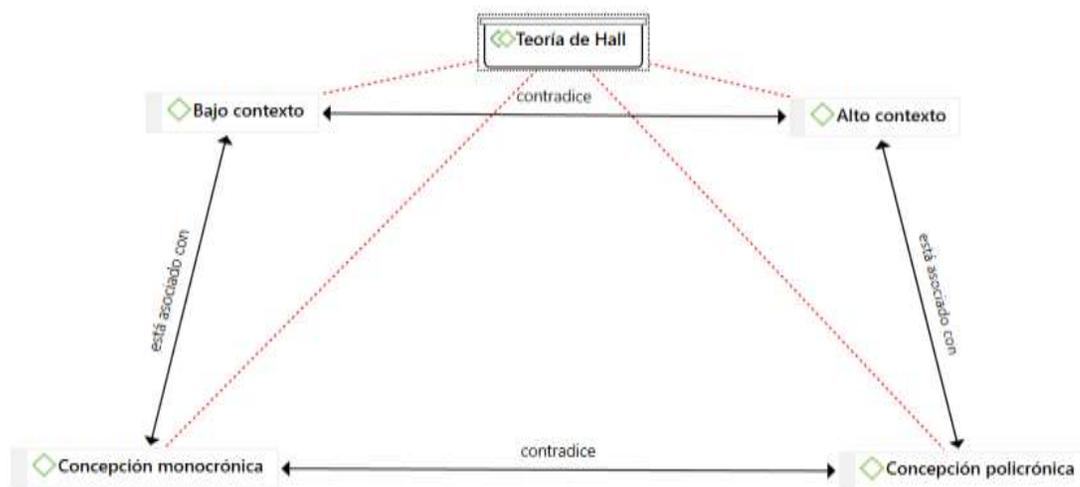
este factor para obtener beneficiosos acuerdos y evitar cualquier conflicto que se pudiera generar por la falta de conocimiento.

### Influencia del contexto en las sociedades al momento de negociar

En este apartado se van a estudiar los resultados de cuál es el contexto predominante dentro de la sociedad ecuatoriana y a su vez, cómo esta influye en el desarrollo de las negociaciones de las Mipymes. Dentro de la Teoría de Hall planteada en el marco teórico se nombran dos tipos de contexto: alto y bajo, cada cual con sus peculiaridades y sus características propias además de elementos clave para la observación del entorno y/o contexto que permite analizar el nivel de autogestión que cada cultura maneja. El campo de la comunicación intercultural cuenta con el aporte de muchos teóricos, pero las contribuciones de Edward T. Hall son las que se van a estudiar a continuación.

**Figura 6:**

#### *Factores culturales*



## ***El contexto preferido para negociar***

### ***Alto contexto.***

A partir del instrumento de investigación se encontró que el 100% de los entrevistados coincide en que la comunicación es el meollo de la cultura y la principal responsable de una buena conexión en los negocios. Si se hace un uso eficiente y transparente de la información, en conjunto con una buena comprensión de los mensajes, al final se crean sinergias que permiten a los empresarios confiar en el trato que están desarrollando y cerrarlo con éxito. Es decir, que la comunicación intercultural debe ser eficaz y evidente al momento de la preparación si se quiere estar inmerso en una realidad diferente a la conocida.

En el caso de las Mipymes que han incursionado en nuevos mercados y han podido penetrarlos con éxito, manifiestan que se sienten cómodos y más confiados con aquellos socios comerciales con los que pueden entablar relaciones que van más allá de únicamente concretar algún contrato. Esto tiene que ver con la empatía que surge de manera recíproca entre culturas que comparten el mismo contexto. Por ejemplo, el 60% de los empresarios que han negociado con China y con culturas asiáticas afirman que han podido crear lazos de amistad y relaciones a largo plazo por el lenguaje periférico que manejan. Esto quiere decir que los gestos y la importancia que les dan a las tradiciones, han influenciado de manera positiva para conseguir acuerdos prósperos y duraderos.

La razón de lo antes mencionado se da porque estas culturas se caracterizan por darle primordial importancia al contexto, es decir, a las tradiciones, creencias, normas y usos de su forma de ver y aceptar al mundo. Tanto es así que los empresarios afirman que como ecuatorianos siempre es mejor cuando existe mayor acercamiento con la contraparte, pues la confianza surge a partir del diálogo y la apertura de conocer a profundidad quién es la persona con la que se negocia. Esto se logra al compartir vivencias personales y rasgos culturales como

la importancia a las festividades o los comportamientos propios en las ceremonias, que hacen que indudablemente exista mayor seguridad y comodidad cuando la conversación se trata de temas legales y comerciales.

También se evidencia de que el contexto influye de manera positiva en la negociación cuando, a pesar de no pertenecer al mismo, la otra parte ha investigado y conoce la forma de llegar al cliente de forma positiva. En el caso de Ecuador, no siempre se aceptan los acuerdos a la primera oportunidad. Al contrario, existe rodeo y lentitud para hacerlo porque así es como se manejan los negocios en el país y cuando se trata de hacerlo de forma distinta podría ser contraproducente para el desarrollo de la comunicación; y hasta cierto punto, se pueden herir sensibilidades causando ofensas y malentendidos. Con el fin de evitar estas complicaciones es necesario saber que:

- A los ecuatorianos les gusta mucho charlar. Antes de entrar en el tema de negocios se debe dedicar tiempo a una conversación informal sobre el viaje, la cultura, el país etc.
- El tono de conversación es amistoso. Hay que evitar cualquier comentario que pudiera mal interpretarse y mantener un tono de voz suave, ya que de lo contrario se transmitirá una sensación de agresividad.
- Los negociadores ecuatorianos no cambian fácilmente de opinión. Tratan cada asunto de forma independiente y toman sus decisiones con base en las experiencias pasadas, más que mediante la aplicación de unas normas generales o principios lógicos.
- El ritmo de negociación es lento. Se producirán varios retrasos hasta que el acuerdo se cierre.

Como puede inferirse a través de todo lo mencionado, las Mipymes ecuatorianas se sienten en total confianza cuando son entendidas y pueden negociar bajo el alto contexto, ya que es una forma de vivir y transmitir lo que es conocido para ellas. No intercambian solo formalismos o datos legales, sino que les permite interactuar de manera más personal, ya que están comprometidos con las relaciones humanas y con la gente.

### ***Bajo Contexto.***

A diferencia de las culturas de alto contexto, esta se caracteriza por utilizar el lenguaje verbal como uno de sus principales aliados. Esto, debido a que toda la información se transmite de forma directa y sin rodeos, haciendo que las personas que manejan y han vivido en este contexto hagan de las negociaciones algo fácil de entender y rápido de concluir. En las entrevistas se encontró que ciertos países que mantienen relaciones comerciales con las Mipymes manejan este tipo de comportamiento debido al contexto en que han crecido.

Existe un pequeño porcentaje de los empresarios ecuatorianos que revelan que, tratar con personas de este contexto, ha favorecido la negociación cuando el acuerdo se trata de grandes volúmenes y pocos consensos. Afirman que no es aconsejable vincular temas personales con los negocios, especialmente cuando se trata de Estados Unidos, que es un claro ejemplo de cultura de Bajo contexto, ya que ellos se caracterizan por su franqueza y precisión. Para esta cultura “ir al grano” no se considera como una ofensa sino más bien va encaminada a evitar malos entendidos.

Por otra parte, un 40% de los entrevistados dio a conocer que para ellos tratar con estadounidenses les supone cierto grado de inconformidad, porque este tipo de comportamiento es percibido como superioridad y aires de grandeza. Esta característica no es bien aceptada en Ecuador, por lo que los expertos afirman, en base a su experiencia que esta sociedad está comprometida con su trabajo. Son personas muy frías en el trato personal,

intolerantes frente al cambio, rígidos en sus posiciones y, sobre todo, muy exigentes en los requisitos para negociar. Es por eso que la mayoría prefiere negociar con países como China y Asia como consecuencia de las similitudes que comparten en la forma de interrelacionarse y compartir con los otros.

### ***Disposición del tiempo***

Según el recorrido bibliográfico realizado se manifiesta que existen dos formas de concebir al tiempo, según el contexto que manejan las culturas: monocrónico y policrónico. El primero se asocia con el bajo contexto y el segundo con el Alto contexto. Al analizar los resultados de las entrevistas, una de las empresas importadoras señala que, al negociar con China, una nación de alto contexto, las agendas son mucho más libres y abiertas. Es decir, se adaptan a las necesidades y requerimientos que la negociación requiere. Gracias a la información plasmada en el marco teórico p. 20, se entiende que este manejo de los tiempos se debe a que su estructura es policrónica.

Además, esta predisposición al tiempo no solo surge al momento de concretar el contrato, sino cuando los empresarios ecuatorianos necesitan más detalles o solicitan muestras para conocer a profundidad la calidad del producto que están comprando. Por su parte, los negociadores en China están siempre listos para atender estos requerimientos y muestran gran disponibilidad de tiempo, a fin de estrechar los lazos comerciales.

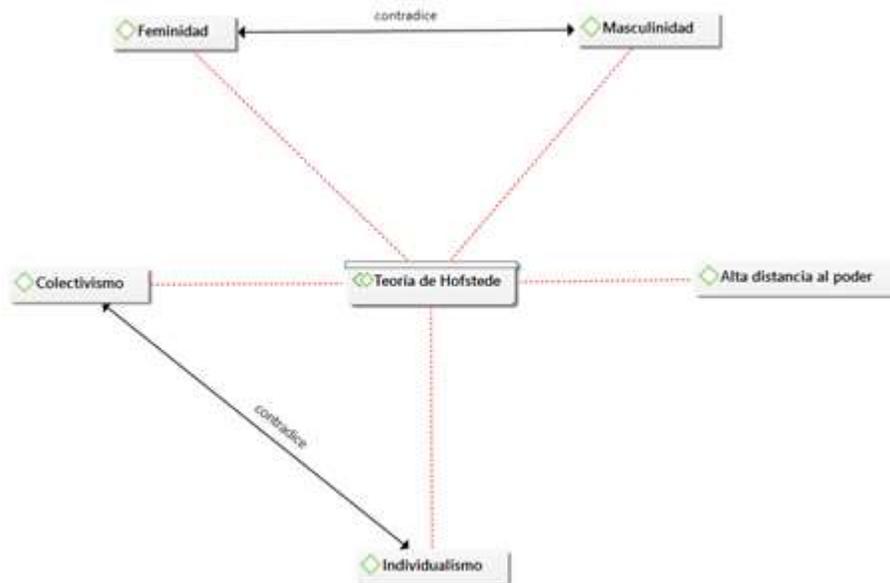
Por otro lado, cuando las Mipymes se han visto en la necesidad de aplazar o, por el contrario, anticipar una entrega por parte de los proveedores que se caracterizan por el bajo contexto, han mostrado rigidez al cambio y la respuesta ha sido negativa. La razón de esto es que en estas culturas el tiempo es sumamente valioso y es considerado como dinero, por lo que las agendas son bastante estrictas y no se pueden manejar con facilidad. Si el motivo es

cambiar el orden cronológico, estos casos ocurren en especial con Estados Unidos, un país que se maneja bajo la concepción monocrónica del tiempo.

### **Influencia de las dimensiones culturales en las sociedades al momento de negociar**

Como se mencionó, en el transcurso de su integración al mercado internacional, las empresas enfrentan ciertas barreras como la cultura. Es por eso que el antropólogo y escritor holandés Gerard Geert Hofstede, contribuyó con la teoría que ahora lleva su apellido, surgida entre los años 1967 y 1973. Esta teoría se centra en la interculturalidad y en un estudio que identifica los patrones culturales de cada grupo de individuos, para lo cual se analizaron personas de 53 países de todo el mundo. Estos datos fueron extraídos de las 72 filiales de *International Business Machines* (IBM), una empresa internacional, con el objetivo de estudiar cómo se comportan los diferentes tipos de culturas que interactúan en esta empresa (Esquivel & Luis, 2018).

Hofstede creó cinco dimensiones que permiten entender las relaciones interculturales. Estas dimensiones son: a) Distancia y distribución del poder; b) Individualismo y colectivismo, c) Manejo de la incertidumbre; d) Masculinidad y feminidad; y e) Concepción de largo y corto plazo. En el presente trabajo se entrevistó a Mipymes ecuatorianas, específicamente del cantón Quito, para entender y lograr explicar las conductas que presentan los negociadores ecuatorianos en cuanto a las dimensiones planteadas en esta teoría.

**Figura 7:***Teorías de Hofstede*

### ¿Quién tiene el poder decisorio en las negociaciones internacionales?

La primera dimensión es la distancia del poder, que nos ayuda a conocer cuánto una cultura está dispuesta a aceptar a otra, además de determinar quién es el encargado de realizar ciertas actividades en relación a los cargos que se ocupan en las empresas.

Dependiendo del país existen culturas con gran o menor distancia al poder. El objetivo de esta dimensión es conocer cómo una sociedad maneja las desigualdades entre las personas. En las culturas con gran distancia al poder se puede mencionar a los países de Asia, Europa Oriental, Latinoamérica y África. En estos países no se suele cuestionar las órdenes de aquellos que se encuentran en un nivel jerárquico superior (gerentes). En las culturas con menor distancia al poder se encuentran los países nórdicos, Nueva Zelanda y Australia. Aquí todas las personas tienen igualdad en el poder (AFS Intercultural Programs, Inc, 2012).

A continuación, se mencionan las principales características que se destacan en culturas orientadas a este tipo de dimensión.

**Tabla 2:**

*Características de las culturas con gran y menor distancia al poder*

<b>Culturas con menor distancia al poder</b>	<b>Culturas con gran distancia al poder</b>
La inequidad es minimizada	La inequidad es aceptada
Hay una jerarquía por conveniencia	Hay una jerarquía por necesidad
Los superiores son accesibles	Los superiores son inaccesibles
Todos tienen los mismos derechos	Los que tienen el poder tienen privilegios
Los cambios suceden a través de una evolución natural	Los cambios suceden a través de revoluciones

*Nota:* Recuperado de AFS Intercultural Programs, Inc (2012)

Según estas características y las entrevistas realizadas, el Ecuador se puede catalogar como un país con gran distancia al poder, es decir, en esta sociedad es normal ver desigualdad entre las personas. Esta cultura no toma decisiones sin antes consultar a sus superiores, ya sea en el ámbito familiar o laboral. En lo familiar, se respeta mucho a los padres y adultos mayores, mientras que en el laboral si se trata del desarrollo de una negociación siempre va un delegado de alto mando quien es capaz de resolver cualquier diferencia que se llegase a presentar, y conciliar un acuerdo en que las dos partes salgan beneficiadas.

El 100% de los representantes de las Mipymes manifestó que no cualquier persona es idónea para realizar una negociación en el extranjero. Cada Mipyme entrevistada tiene establecidos departamentos y áreas designadas para diferentes actividades, dado que cada empleado tiene sus responsabilidades. Se rigen por jerarquías y las órdenes las dicta el gerente de la empresa, razón por la cual son los encargados de asistir a las mesas de negociación por ser quienes conocen más de la empresa y porque son los más capacitados para establecer contacto con diferentes culturas. Algunas empresas mencionaron que el gerente general realizaba el primer contacto y, dependiendo de cómo se dio el transcurso de la negociación y la forma de interactuar del cliente, se delega a otra persona que esté capacitada para seguir con negociaciones futuras.

Así mismo, se evidencia que, al ir personalmente el gerente a la negociación, se expone a la contraparte el interés que se tiene hacia ellos para la creación de una relación comercial. Es así porque los gerentes generales son las personas más importantes de la empresa y no siempre cuentan con un horario disponible. Además, si se llegase a dar una renegociación se podría tener una respuesta de inmediato.

### ***Individualismo y Colectivismo***

En esta dimensión se menciona que existen dos tipos de sociedades: las individualistas, que son aquellas que solo piensan en un “yo” o en sí mismas. Al tomar decisiones, no consideran el éxito para todos y se manejan con una comunicación de bajo contexto. Por otro lado, tenemos a las sociedades colectivistas, las mismas que se caracterizan por pensar en el bienestar para todo el grupo. No se centran en el “yo” sino en un “nosotros”. Adicionalmente su comunicación es en alto contexto.

Según las entrevistas realizadas a las Mipymes, se deduce que Ecuador se categoriza como una sociedad colectivista por el hecho de que el 80% de los entrevistados afirmaron que

su objetivo en una negociación es conseguir siempre el beneficio para las dos partes. Es decir, los ecuatorianos se basan en el modelo de negociación ganar-ganar, y como se había indicado, se manejan en un contexto Alto. Por ende, los empresarios de este país al momento de negociar respetan y toman en cuenta los intereses de los demás.

Así mismo, al considerar que Ecuador es una sociedad colectivista, los empresarios han mencionado que esto les ha traído ventajas en las negociaciones, ya que al manejarse en un contexto Alto los ecuatorianos ofrecen respeto a la cultura de la contraparte. Del mismo modo, son muy detallistas y siempre están pendientes de que todo lo que haya pedido el cliente se encuentre en perfecto estado. Esta es la manera cómo los empresarios llegan de manera positiva al cliente y así mantienen las relaciones a largo plazo.

Los empresarios entrevistados comentaron que han tratado con sociedades individualistas como Estados Unidos, donde las negociaciones son complicadas. Al ser Ecuador una sociedad colectivista, espera que exista un trabajo en grupo, pero los estadounidenses solo se centran en sus intereses y no muestran intención de mantener una relación a largo plazo; solo atienden el requerimiento. Por otro lado, China, que es una sociedad colectivista, ofrece más de lo que uno como exportador le pide. Además, son más amigables y demuestran interés por el éxito de ambas partes en la negociación.

### ***Manejo de la incertidumbre***

En esta dimensión se puede definir el manejo de la incertidumbre como la manera en que actúan, o la tolerancia que muestran, las culturas en relación con los diferentes episodios que puedan presentarse de manera imprevista; si es que los países aceptan o no los riesgos, es decir, si los controlan o simplemente los dejan pasar. Existen países con alto manejo de la incertidumbre, quienes son comprensibles en relación con los tiempos y situaciones. Por el contrario, los países con bajo manejo de la incertidumbre son más organizados y siempre

tienen que contar con una agenda establecida. A continuación, se presentan diferencias que se perciben en esta dimensión:

**Tabla 3:**

*Diferencias ante el manejo de la incertidumbre*

<b>Alto manejo de la incertidumbre</b>	<b>Bajo manejo de la incertidumbre</b>
El tiempo es un almacén para la orientación	Tiempo es dinero
Trabajo duro solo si es necesario	Necesita estar ocupado
Presión y puntualidad se aprenderán	Necesidad de presión y puntualidad
Tolerante a innovaciones en el medio	Resistencia a innovación

*Nota:* Recuperado de ORTUÑO (2011)

De acuerdo con lo antes mencionado, se puede inferir que Ecuador es un país con bajo manejo de la incertidumbre. De acuerdo con los estudios realizados por *Hofstede Insights*, el país tiene un puntaje de 67 en evasión de la incertidumbre. Esto significa que como sociedad busca evitar las situaciones que causen ambigüedad y se rige por horarios buscando el control de la situación.

En la negociación internacional, un país con bajo manejo de la incertidumbre siempre se enfoca en la preparación, plantea sus objetivos para tenerlos en claro, realiza un estudio exhaustivo de la contraparte y busca los beneficios económicos esperados por la empresa. Adicionalmente, establece posibles soluciones, que, de ser el caso, se puedan llegar a utilizar. Esto se debe a que se podrían presentar cambios repentinos y drásticos en una negociación en

la cual intervienen diferentes tipos de culturas. Se puede alegar que los países con bajo manejo de la incertidumbre consideran todas las opciones para evitar cualquier estado de ambigüedad.

### ***Masculinidad y Feminidad***

Hofstede propone esta dimensión ya que en el transcurso de su estudio se da cuenta que las respuestas eran diferentes dependiendo del sexo. Por esta razón, decidió emplear características masculinas y femeninas para diferenciar a las culturas. Las culturas con características masculinas son competitivas y se encuentran focalizadas en logros, mientras que las culturas femeninas son más arraigadas a la colaboración, armonía y a conseguir una buena calidad.

En las entrevistas realizadas a los gerentes de las Mipymes, al preguntar cómo consideran que ellos se manejan en las negociaciones, mencionaron las siguientes cualidades:

- Implementación del modelo de negociación Ganar-Ganar
- Buscar el éxito en la negociación
- Confianza bilateral
- Conocer y dar importancia a los intereses de la contraparte
- Compromiso con el trabajo y con el cliente
- Dar la suficiente importancia a las tradiciones o creencias de la contraparte

Con base en estos resultados, se encuentra que en el Ecuador prima una cultura colectivista, pero al mismo tiempo se centran en buscar el éxito, superarse y escalar hacia el siguiente nivel. Esto puede contradecir la reputación de que los países latinoamericanos no realizan un trabajo duro. Ecuador es un país que busca la competencia, pero no entre los miembros de su sociedad, demostrando aquí su apoyo colectivo. Los empresarios ecuatorianos van en busca de los ingresos más altos y de ser reconocidos por el trabajo duro que realizan.

De igual forma, siempre están tratando de alcanzar un ascenso laboral, es por ello que se cataloga a este país como una sociedad masculina.

### ***Orientación de corto y largo plazo***

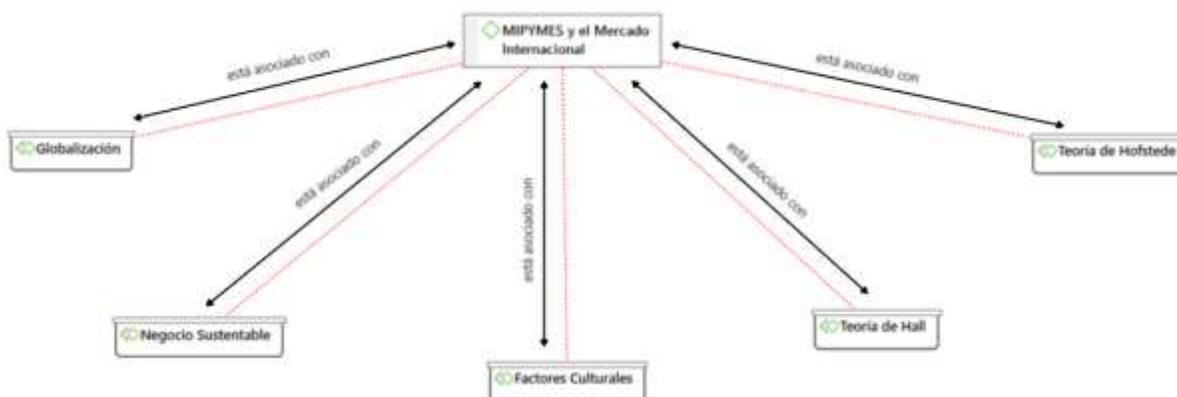
En esta dimensión Hofstede decide diferenciar a las culturas por su orientación, ya sea en corto o en largo plazo. Cuando las culturas están orientadas al corto plazo tienden a apreciar el pasado y el presente, es decir, aprecian que se tenga un respeto por lo que se considera tradicional en su cultura. Las culturas de largo plazo se concentran en el futuro y las personas que integran este tipo de cultura incentivan el ser ahorrativos, por lo que para esta sociedad es muy importante la formación y los esfuerzos académicos como forma de prepararse para el futuro.

*Hofstede insights* es una página que recopila información de los países del mundo entero en asuntos de cultura y de negocios. En ella existe un apartado que asigna una puntuación en relación con las seis dimensiones de Hofstede. Para el caso de Ecuador, no existe información en la dimensión de Orientación de corto y largo plazo. Sin embargo, a continuación, se mencionan ejemplos de países con dichas orientaciones.

Con 88 puntos, Japón es una de las sociedades más orientadas al largo plazo. En las empresas de este país generalmente se presenta una visión a futuro. Los japoneses no esperan que las negociaciones estén orientadas a un objetivo de corto plazo, más bien les dan importancia a las relaciones interpersonales y que se irán fortaleciendo en el transcurso de la relación comercial hasta que se produzca un beneficio para ambas partes. La sociedad mexicana, que según la página de *hofstede insights* cuenta con un puntaje de 24, muestra respeto por las tradiciones. Este tipo de cultura espera conseguir resultados rápidos y no se concentra en ahorrar para su futuro (*Hofstede Insights, 2018*).

Conocer la orientación en el tiempo de un país es esencial para la negociación. Esto se debe a que, si se tiene conocimiento de esta dimensión se pueden diseñar incentivos que se alineen con los objetivos de las partes involucradas, ya sean a corto o largo plazo como resultado. Por ejemplo, si se está tratando con una empresa cuya cultura es de orientación a corto plazo y la empresa que está ofreciendo sus servicios expone un objetivo a largo plazo, es posible que el negocio no llegue a un buen acuerdo e incluso no se llegue a cerrar el negocio. Las culturas que se orientan al corto plazo están más preocupadas por el pasado y el presente, mientras que las culturas que presentan una orientación a largo plazo se enfocan en el futuro. Entonces, conocer la orientación de la sociedad con la que se van a realizar negociaciones ayuda a evitar choques culturales o conflictos.

Al finalizar con las entrevistas, se concluye que son cinco tópicos los que se toman en cuenta por parte de las Mipymes en Ecuador para desarrollar el proceso de negociación en el mercado Internacional, los cuales son: Globalización, negocios sustentables, factores culturales, Teoría de Hall y Teoría de Hofstede, tal como se muestra en la siguiente Figura.

**Figura 8:***Mipymes y el mercado internacional*

Durante las entrevistas se menciona principalmente a la globalización como impulsor del cambio en el comercio a nivel mundial, debido a la integración de las economías de casi todas las naciones. Esta hace que los negocios entre países no sean solo necesarios, sino imprescindibles. Además, consideran que gracias a este proceso no existen escenarios perpetuos; al contrario, los comportamientos del consumidor, por ejemplo, siempre se ven influenciados por nuevas tendencias o ideologías. La conservación del medio ambiente y la preocupación por la sustentabilidad, ha hecho que las empresas se replanteen la forma de generar ingresos y valor para los consumidores.

En función de lo planteado surge la preocupación por hacer negocios sustentables, debido a la necesidad de garantizar la calidad de vida de las generaciones futuras, evitando daños irreversibles que afecten a su bienestar. Es por eso que las Mipymes, al ser la columna vertebral de la sociedad, saben que el comercio de los bienes y servicios que promocionan al mundo deben tener un propósito de cambio y generar impacto. Sin embargo, en Ecuador no es muy frecuente que se apliquen medidas orientadas a esta causa, y dentro de las empresas

estudiadas solo un pequeño porcentaje aplica cambios cuando se trata de negocios con países que sí valoran los negocios sustentables.

De igual manera, los factores culturales también influyen en la internacionalización de las Mipymes cuando se trata del idioma. La importancia de dejar clara toda la información evita que surjan inconvenientes posteriores. Con este propósito, las empresas han sabido manejar correctamente aplicaciones que les permiten dialogar con la otra parte en tiempo real y con traductor incluido. También, el uso de correos electrónicos hace que las interrogantes y los datos se traten de manera un poco informal y se solucionen las dudas de forma inmediata.

De la misma manera, en las Mipymes ecuatorianas se encuentran comportamientos relacionados con las teorías de interculturalidad que se presentan en el marco teórico. Por ejemplo, se evidencia que en Ecuador predomina la cultura de Alto contexto, debido a la gran importancia que la sociedad le da al colectivismo, a las relaciones personales, afectividad, gestos y al contacto humano. Bajo esta perspectiva existen dimensiones que se plantean en la Teoría de Hofstede que se relacionan y se presentan en las empresas estudiadas.

#### **Capítulo IV: Conclusiones**

En el presente capítulo se recogen las principales conclusiones a las que se llegó para dar respuesta a los objetivos específicos de esta investigación, a partir de todos los resultados recabados a lo largo de los tres capítulos. La segunda parte plantea las propuestas y futuras líneas de investigación que pueden reforzar la información y el conocimiento plasmado.

##### **Sobre la influencia de la globalización**

El primer objetivo específico en la investigación consistió en determinar la influencia de la globalización en el desarrollo de negocios en el ámbito internacional por parte de las Mipymes del cantón Quito.

Se evidenció en las respuestas recopiladas por los expertos, que la globalización es un factor que impulsa el mejor desarrollo de las negociaciones a nivel internacional. Este proceso les ha permitido participar en un escenario global que deja atrás comportamientos obsoletos como el individualismo o el querer negociar para ser quien obtenga la mejor tajada. Hoy en día, las relaciones empresariales funcionan solo si las relaciones que se establecen entre ambas partes están encaminadas hacia el beneficio mutuo y un ganar-ganar, como lo establece el modelo de negociación de Harvard.

De igual forma, los acuerdos comerciales que estimulan la globalización para interconectar a las economías del mundo dejan aliados comerciales muy fuertes para Ecuador, tal es así que la muestra seleccionada para este trabajo asegura que los socios con los que más se negocia son Estados Unidos, China y Europa. Esto no es casualidad, ya que justamente este es el top tres de los destinos de mayor exportación ecuatoriana. Estos destinos suman el 65% de las exportaciones no petroleras y no mineras del Ecuador, en el periodo enero- abril del año 2022.

Según cifras del Banco Central del Ecuador, Estados Unidos es el segundo destino comercial, detrás de China. De enero a abril del 2022, se registró un incremento del 18% con respecto al mismo periodo del 2021, con \$1.329 millones en exportaciones, seguido muy de cerca por la Unión Europea, con \$1.237 millones, lo que significó un incremento del 17 % en el primer cuatrimestre del 2022 en comparación con el 2021 (*Ministerios de Producción y de Agricultura se reunieron con embajadores de Estados Unidos y la Unión Europea, 2022*).

Debido a esta realidad y a la necesidad de seguir buscando mercados transfronterizos, y con el fin de aumentar la entrada de inversión extranjera, se evidenció que la aplicación de modelos y estrategias más acordes con el panorama económico actual es imprescindible. Las Mipymes aseguran que la adaptabilidad es una habilidad necesaria para competir en el mundo empresarial puesto que la globalización no solo ha contribuido a la expansión de lazos

comerciales entre los países, sino también ha propiciado el entendimiento cultural, al tener la necesidad de interactuar con otras culturas como parte de su estrategia de internacionalización.

Siguiendo la misma línea, se concluye también que, con base en la experiencia de los empresarios ecuatorianos, la conciencia cultural, sumada a la adaptabilidad, les ha permitido interactuar de mejor manera con sus aliados comerciales. La preparación también aporta mayor valor a la negociación pues ambas partes acceden a la realidad de la otra de forma previa, cuando se realiza una investigación de los rasgos característicos de la contraparte negociadora. Tal es así, que la importancia radica en evitar malos entendidos o, por el contrario, contribuir al mejor entendimiento de las partes.

De hecho, al analizar el comportamiento de las empresas ecuatorianas, se demuestra que el profesionalismo y los conocimientos técnicos no bastan por sí solos para el éxito del comercio internacional. La clave consiste en combinar ambos, la parte operativa y la conciencia intercultural, puesto que los contactos entre culturas han sido por varios años un espacio de confrontación debido a la intolerancia y al rechazo a lo distinto. Sin embargo, la interculturalidad pretende que se conviertan en un espacio de negociación, cooperación y entendimiento entre culturas.

### **Sobre los negocios internacionales y los negocios sustentables**

La creciente preocupación por el comercio sustentable también interviene en el sector empresarial para hacerlo cambiar y modificar antiguos patrones. Las preocupaciones y las tendencias orientadas al cuidado del medio ambiente también ejercen presión sobre los modelos de negocio actuales y tradicionales. La investigación revela que el enfoque y los valores organizacionales de las Mipymes están cambiando poco a poco para orientarse a esta problemática mundial. De hecho, en algunas empresas surgen términos como la trazabilidad

para garantizar la cadena de suministros de los bienes y así garantizar todo el proceso productivo.

No cabe duda que la globalización ha extendido sus aristas hacia los negocios internacionales reforzando aún más la interdependencia entre los países y haciendo necesaria la convivencia entre diversas sociedades. Tanto las empresas como las personas que las dirigen, deben adoptar una perspectiva global de los mercados y la forma de hacer negocios, pues operar en el extranjero requiere adaptación y entendimiento de la cultura con la que se está tratando y, por ende, cambiar los métodos acostumbrados de hacer negocios. Para ello la preparación y la tolerancia juegan un papel importante.

### **Sobre la tecnología y el uso de las TIC´s**

Otro de los beneficios que la globalización representa en el mundo actual es la innegable conexión que existe gracias a la evolución de la tecnología y comunicación. Los correos electrónicos, videoconferencias y las aplicaciones con traductor incluido han hecho de los negocios algo fácil y rápido de procesar. Las tres herramientas mencionadas anteriormente son las preferidas por los empresarios a la hora de contactar a sus socios. Con esto queda claro que hoy por hoy el idioma no es una limitación para poder dialogar y acordar detalles en la negociación.

### **Sobre los factores culturales que tienen mayor relevancia en las mesas de negociación de las Mipymes ecuatorianas**

El segundo objetivo específico de la investigación consistió en analizar e identificar cuáles son los principales factores culturales que tienen mayor relevancia en las mesas de negociación de las Mipymes del cantón Quito.

Se evidenció la existencia de tres factores culturales: conciencia de tiempo, idioma y religión. En el segmento analizado como primer factor se establece:

**1) La conciencia de tiempo:** Se destacó este elemento debido a que los ecuatorianos no se caracterizan por su puntualidad. Para la mayoría de los ecuatorianos, llegar tarde a citas, entrevistas o al trabajo es algo que forma parte de su día a día. Por eso, a la sociedad ecuatoriana no le representa conflicto si la contraparte llega unos minutos tarde o si se pospone la cita para otro día. Pero, al tratar con sociedades diferentes, los ecuatorianos son conscientes que es importante para muchas culturas la puntualidad. Para tomar conciencia en este aspecto negativo, el gobierno ha creado e incentivado programas como la campaña creada por varias empresas llamada “la hora ecuatoriana”.

**2) El idioma:** Actualmente, el idioma ya no es una barrera para los negocios, como se evidenció en las entrevistas realizadas, y es posible gracias al avance de la tecnología. El uso de tecnologías o plataformas como *google meet*, *zoom* y *skype*, que cuentan con traductores y brindan la factibilidad a los empresarios para poder comunicarse con los compradores que habitan en otros continentes en tiempo real. Esto reduce tiempo, la comunicación es más rápida y se solventan dudas con respecto a precios, proveedores, tiempos de salida y llegada de la mercancía.

**3) La religión:** Se plantea este elemento ya que como experiencia de los entrevistados para evitar un choque cultural que pudiese existir, por la gran variedad de creencias religiosas que existe, es importante tener conocimiento de estas en el transcurso de la negociación. La influencia que impone este factor es clave. Por esta razón, se recalca este factor para llegar al cliente de una manera apropiada.

### **Sobre Influencia del contexto en las sociedades al momento de negociar**

El tercer objetivo específico en la investigación consistió en estudiar la influencia del contexto cultural en las sociedades al momento de negociar. Este análisis se hizo a través de la Teoría de Hall.

Dicho objetivo se cumplió en su totalidad, al identificar que en el país predomina una cultura de alto contexto, en la que el acercamiento personal y el lenguaje no verbal hacen de las relaciones un vínculo fuerte entre quienes negocian y comparten información. De hecho, en Ecuador, este tipo de acercamiento es el que más valor tiene ya que si se pueden estrechar lazos de amistad antes de formalizar algún acuerdo. Se entiende que al menos en esta nación, las relaciones serán perdurables.

En el caso de Asia, las Mipymes que han tratado con países como China consiguieron buenos proveedores por el mismo hecho de compartir similitud en el contexto y por valorar en igual medida el peso de la cultura en cada caso. Por el contrario, las empresas ecuatorianas que exportan hacia Estados Unidos tienen claro que la información que se transmite entre ellas va a ser explícita y todo queda claro a través de detalladas especificaciones escritas o verbales. Países anglosajones como Reino Unido o Estados Unidos, y similares como Alemania, son aquellos que manejan Bajo contexto. Crear un puente de confianza antes de iniciar la negociación es algo que consideran innecesario y poco relevante.

### **Sobre las Dimensiones culturales en las sociedades al momento de negociar**

El cuarto objetivo específico en la investigación consistió en estudiar cómo influyen las dimensiones culturales en las sociedades al momento de negociar a través de la Teoría de Hofstede.

Hofstede deduce el comportamiento que tienen las sociedades influenciadas por su cultura al momento de realizar una negociación a través de seis dimensiones, bajo las cuales se abordó la presente investigación.

### **1) Sobre la distancia al poder**

Al respecto, se concluyó que los empresarios ecuatorianos cuentan con una alta distancia al poder, la organización que se lleva en las empresas es de forma jerárquica y para cada actividad existe un departamento o un área establecida. Por ello, es de suma importancia para los empresarios de esta sociedad establecer un delegado de alto mando en la incursión de una negociación.

Al ser un país con alta distancia al poder, cuando se negocia con uno opuesto, podrían surgir controversias, por las formas de autoridad y las maneras de relacionarse con esta que cada nación tiene. De igual forma, hay que mencionar que un superior que viene de una sociedad con una alta distancia de poder creará rechazo en una opuesta, al respecto, por sus métodos autoritarios. Y, por el contrario, no marcar las diferencias adecuadas con las personas que se encuentran a cargo sería visto como una señal de debilidad en un país con alta distancia de poder.

Se puede deducir que en Ecuador existe temor y poca confianza en los gerentes o superiores para designar actividades que demandan mayor importancia en la empresa. Es por este hecho que, al momento de realizar un primer contacto con una empresa de diferente cultura, solo participan personas que se encuentran en un rango superior.

### **2) Sobre el Individualismo y Colectivismo**

Aquí se divide a las sociedades que piensan por el bien de todo el grupo o las que solo buscan su bienestar. Según los datos analizados, Ecuador se considera un país colectivo. De

hecho, cuenta con un porcentaje de 8 en individualismo, lo que lo hace uno de los países más colectivos del mundo.

Se evidenció en los resultados obtenidos que los empresarios ecuatorianos se basan en el modelo Harvard de “ganar-ganar”, razón por la cual en las negociaciones los empresarios tienden a respetar los intereses de las partes involucradas y a brindar respeto hacia su cultura. Al ser un país colectivista, los empresarios han conseguido relaciones a largo plazo por el hecho de que siempre están pendientes de las necesidades de su cliente y muestran interés en fomentar las relaciones interpersonales.

### **3) Sobre el manejo de la incertidumbre**

Se observó un bajo manejo en la incertidumbre, es decir, que los empresarios ecuatorianos tienden a evitar el riesgo pues se rigen y se sienten con más confianza al mantener procesos o métodos ya establecidos para realizar sus actividades. De igual forma, necesitan basarse en reglas y normas, ya que no dejan pasar nada por alto para evitarse cualquier situación que presente ambigüedad y así sentirse inseguros. Es importante recalcar que al ser un país que evita el riesgo no se abre paso a los cambios e innovaciones que en el momento de una negociación podrían ser de utilidad.

### **4) Sobre la Masculinidad y Feminidad**

Se dedujo que las características relacionadas con la masculinidad son las que representan a los empresarios ecuatorianos, debido a que siempre están buscando alcanzar sus objetivos. Como se mencionó, este país se maneja con un orden jerárquico en las empresas, por lo que las personas siempre están tratando de conseguir un ascenso laboral; aunque, no hay que dejar de lado que Ecuador, si bien es cierto, es un país con dimensión masculina, es por ello que es competitivo, pero también es una sociedad colectivista. Esto quiere decir que sí compiten, pero no con las personas que integran su sociedad.

## 5) Sobre la dimensión de Orientación a corto y largo plazo

Esta dimensión nos permite diferenciar a las sociedades que piensan en el futuro y las sociedades que viven el presente. No se encontró la información en la página de *Hofstede insights* acerca de esta dimensión en relación al país que se está estudiando.

### Recomendaciones

A continuación, se plantean las recomendaciones que se consideran convenientes, con base en los problemas identificados a lo largo del trabajo de investigación.

#### **Situación 1: El deseo de las empresas por cambiar su modelo de negocio hacia uno sostenible no ha pasado la etapa del querer hacerlo.**

Si bien es cierto, pocas son las organizaciones que desde sus inicios han hecho cambios internos importantes, pero no se cumple en todos los casos.

**Solución 1:** Se recomienda a las Mipymes establecer mecanismos internos orientados a la preservación del medio ambiente, comercio justo y trazabilidad, a fin de aportar a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Implementar estas medidas no solo beneficia en temas medioambientales y sociales, sino que también ayuda al reconocimiento de marca dentro del mercado internacional, debido a la creciente presión de los consumidores por productos o servicios que tengan un propósito orientado a la sustentabilidad.

**Solución 2:** Incentivar a la academia y a la empresa privada a que incrementen la producción científica en torno a las ventajas de dar un giro en el negocio hacia un enfoque sustentable. La cooperación debería ser mutua, pues proyectos de vinculación harían concientizar a las Mipymes sobre las oportunidades de mercado que existen, y en conjunto con la empresa privada establecer asociatividad con modelos de innovación y alianzas estratégicas.

**Situación 2: Mal manejo del tiempo por parte de los empresarios ecuatorianos**

**Solución 1:** El Gobierno y otros actores relacionados deben incentivar y brindar apoyo a la creación de capacitaciones en torno a identificar cuánto pierden económicamente los negocios ecuatorianos debido a la impuntualidad. De igual forma, crear conciencia del respeto y lo que significa este término para otras culturas. Cabe mencionar que para contrarrestar este problema es necesario tener un cambio de mentalidad y adaptarse a la cultura con la que se está negociando.

**Situación 3: Problemas con las traducciones al momento de comunicarse con la contraparte**

**Solución 1:** El idioma ya no representa una barrera en los negocios. Sin embargo, se recomienda que dentro de las Mipymes exista una persona que maneje bien el idioma de la contraparte en términos técnicos relacionados con los negocios internacionales, o contratar los servicios de un intérprete ya que pueden existir incongruencias en las traducciones.

**Solución 2:** Debido a la falta de recursos para contratar una persona experta en idiomas, los organismos estatales podrían ayudar en este acompañamiento a las Mipymes, en términos de dinero. De la misma manera, hay que incentivar a los organismos estatales a la creación de una dependencia que pueda apoyar a las Mipymes.

**Situación 4: No dar la suficiente importancia a la religión de la contraparte**

**Solución 1:** Investigar aspectos como el idioma, la percepción del tiempo, religión, costumbres, normas, estilos de negociación y comunicación, de la cultura con la que se va a negociar, ya que estos definen el proceder de la negociación y el no conocerlos demuestra un punto débil a la contraparte.

**Solución 2:** Se ha podido evidenciar que es de suma relevancia el factor de la religión, debido a que influye en aspectos como la alimentación de las personas, y al no conocer este aspecto se podría arruinar el negocio y dejar impresiones negativas de la empresa. Por tanto, se debe tener en cuenta aspectos culturales que puedan influenciar las negociaciones para no cometer alguna equivocación.

**Situación 5: Los empresarios ecuatorianos no conocen exactamente a qué se refieren las culturas de Alto y Bajo contexto**

**Solución 1:** El primer paso a recomendar es lograr que las Mipymes entiendan a qué hacen referencia estos términos. Para ello, se propone la colaboración interinstitucional mediante capacitación y acompañamiento por medio del cual la academia se vea inmersa en la creación de conocimiento, con base en casos reales y poniendo en práctica la información teórica adquirida.

**Solución 2:** Es primordial que los expertos encargados de las negociaciones internacionales sean personas flexibles, dispuestas a tolerar y tratar con personas que presenten ideas y comportamientos iguales o distintos.

**Situación 6: Solo las personas de rangos superiores pueden participar en negociaciones con otras culturas**

**Solución 1:** Establecer políticas globales previas en las empresas, como porcentajes de cuánto se estará dispuesto a ceder a la contraparte para que las personas puedan guiarse y partir de esos parámetros. Así se podría delegar, no sólo a las personas que se encuentren en altos rangos, sino a los demás integrantes de la empresa.

**Situación 7: Los empresarios ecuatorianos evitan el riesgo y los cambios**

**Solución 1:** En la actualidad, la innovación juega un papel importante en las empresas para

mantener su participación en el mercado. Sin embargo, la falta de recursos impide tratar temas como la innovación, por lo cual se debe trabajar en temas de asociatividad entre Mipymes que tengan la misma línea de comercialización, para generar una cooperación financiera que ayude a combatir dichos problemas.

**Solución 2:** Buscar auspiciantes o empresas privadas que brinden financiamiento a las Mipymes

**Situación 8: Falta de información acerca de la dimensión de Orientación a corto y largo plazo**

**Solución 1:** Incentivar a la academia para que trabaje en estudios relacionados con esta dimensión para el Ecuador, ya que incluso la página oficial de Hofstede no refleja ningún porcentaje ya sea en corto o largo plazo para este país. Es de importancia conocer estos aspectos para conseguir resultados beneficiosos en las negociaciones.

**Solución 2:** Ampliar este estudio a una población mayor, ya que los resultados pueden cambiar.

**Reflexiones finales:**

Un aporte sustantivo realizado por la presente investigación se da a través del análisis de comportamientos, factores y percepciones con base en la experiencia de los expertos, sobre cómo la cultura ha influido en el desarrollo de las negociaciones de las Mipymes con el mercado internacional, dada la relevancia social y económica de los resultados presentados. Estos son importantes, ya que con base en ellos las Mipymes pueden conocer las ventas que pueden lograr con una conciencia cultural adecuada.

En lo que tiene que ver con las implicaciones prácticas, se establece una contribución con los siguientes actores: 1) la academia, como uno de los principales actores para generar

conocimiento científico sobre el funcionamiento interno de las Mipymes ecuatorianas y, además, establecer cooperación con base en proyectos de vinculación e investigación; 2) El Gobierno, para trabajar en conjunto como un ente de capacitación y acompañamiento en iniciativas que pretendan dar un giro al negocio de las Mipymes, a fin de participar en la dinámica actual y mostrándole los beneficios de intervenir en la misma.

Queda claro que la información presentada es de fundamental importancia para este sector empresarial del Ecuador, debido al enfoque disruptivo, pues no se encuentran muchos datos en términos de estudio a nivel de Mipymes. La mayoría de la información existente está realizada con base en empresas multinacionales. Por ende, es necesario ampliar este conocimiento a todo el grupo humano, económico y productivo que participa en las actividades realizadas por estas empresas.

Todavía existe mucho camino por recorrer en materia de investigación sobre la influencia que tiene la cultura en el desarrollo de las negociaciones de Mipymes con el mercado internacional, por lo que surgen las siguientes interrogantes que pueden ser abordadas en futuras investigaciones:

- ¿Las Mipymes están preparadas para cambiar y adaptarse al mismo tiempo que avanza la globalización?

- ¿Se debería establecer leyes en beneficio de las Mipymes en temas de capital e inversión para apoyar a la innovación del sector empresarial?

- ¿La existencia de leyes en pro de la sustentabilidad podría ser aplicable a las Mipymes?

- ¿Los empresarios ecuatorianos pertenecen a una dimensión de corto o largo plazo?

- ¿Cómo afecta el factor de la religión en los negocios internacionales cuando se trata con culturas creyentes diferentes al catolicismo?

- ¿Cómo aportan las entidades públicas o privadas en el desarrollo de la innovación de las Mipymes ecuatorianas?

*“Ser incapaz de navegar en textos culturales desconocidos puede llevar a la frustración y a la confusión”*

Intercultural LINK

**Anexo 1: Formato de entrevista sobre la intervención de la cultura en los negocios  
internacionales de las mipymes**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO  
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR**

**MIC- PROFESIONALIZANTE**

La presente entrevista tiene como propósito recopilar información para el desarrollo del trabajo de grado titulado “Desarrollo de la negociación en el mercado internacional”, la información proporcionada se utilizará con fines académicos, agradezco su colaboración.

**Objetivo:** Identificar cómo la cultura influye en el desarrollo de la negociación en el mercado internacional.

1. **¿En su experiencia, que ha aprendido de las otras culturas con las que ha negociado?**

Idioma	religión	costumbres
Política	ideología	estilo de vida

**¿El... ha representado para usted una barrera al momento de negociar?**

.....

2. ¿Ha tenido usted que viajar o asistir al país del proveedor para realizar la negociación?

(SI) ¿considera usted que al estar en el país anfitrión este cuenta con el mayor poder en la negociación? ¿Cómo ha notado esta diferencia de poder y cómo la ha podido sobrellevar en el transcurso de la negociación?

.....

(NO) ¿Considera que al ser usted el importador ha obtenido ventajas por sobre la contraparte?

.....

3. ¿Cree conveniente que cualquier persona de la empresa sea idónea para realizar este proceso?

.....

4. ¿En su experiencia en la negociación, ha interactuado con culturas en donde se maneje la información de manera directa, rápida y precisa o por el contrario con culturas en donde se priorice a la persona y sus sentimientos antes de tratar temas de la negociación?

.....

**BAJO CONTEXTO** ¿Eso ha deteriorado su confianza en la negociación?

.....

**ALTO CONTEXTO ¿Esto ha influenciado de cierto modo en concretar la negociación debido al mayor nivel de acercamiento y confianza?**

.....

**5. Culturalmente en Latinoamérica la puntualidad no es un rasgo determinante. ¿Al ser una mipyme se ha visto afectada por esta situación en las negociaciones internacionales?**

.....

**(SI)¿Cómo ha superado este inconveniente?**

.....

**(NO)¿Tal vez ha identificado otro comportamiento que afecte la negociación?**

.....

**6. ¿La sustentabilidad entendiéndose como “la forma de hacer negocios sin impactar negativamente el medio ambiente, la comunidad o la sociedad en su conjunto” ha sido un factor a tomar en cuenta al momento de decidirse por algún proveedor?**

**(Sí) ¿Por qué ha tomado esta decisión?**

.....

**(No) ¿Considera que la sustentabilidad no es un tema muy importante para Latinoamérica en este caso para el Ecuador?**

.....

## Referencias

- ¿Qué son las TIC? | BMN. (2018). Recuperado el 29 de June de 2022, de Biblioteca Médica Nacional: <http://www.bmns.sld.cu/que-son-las-tic>
- Acuña, H. (2 de julio de 2015). La diplomacion cultural en los negocios internacionales. *Relaciones internacionales*, 10(2), 221. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/927/92740054011.pdf>
- AFS Intercultural Programs, Inc. (8 de 2 de 2012). Dimensiones culturales de Hofstede. AFS. Obtenido de [https://d22dvihj4pfop3.cloudfront.net/wp-content/uploads/sites/27/2019/02/13111303/Hofstede\\_sCulturalDimensions...forfriendsofAFS2012-ESP.pdf](https://d22dvihj4pfop3.cloudfront.net/wp-content/uploads/sites/27/2019/02/13111303/Hofstede_sCulturalDimensions...forfriendsofAFS2012-ESP.pdf)
- Aguilar, R., Conrado, S., & Bonilla, S. (2016). *ASPECTOS CULTURALES EN EL COMERCIO INTERNACIONAL* Raquel Aguilar Rojas Samantha Conrado Erazo Solange Bonilla Sánchez. Recuperado el 5 de June de 2022, de ECOTEC: [https://www.ecotec.edu.ec/material/material\\_2016C1\\_ADM402\\_11\\_57210.pdf](https://www.ecotec.edu.ec/material/material_2016C1_ADM402_11_57210.pdf)
- Alcivar, H., Villacres, F., Vallejo de la Torre, C., & Parrales, C. (diciembre de 2016). Negocios internacionales. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. Obtenido de <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/12/negocios.html>
- Alsina, M. R. (23 de Abril de 2008). Elementos para una comunicación intercultural. *Cidob d'afers Internacionals*.
- America Field Service. (28 de Enero de 2008). *Aportes de Edward T. Hall*. Obtenido de Intercultural Link: <https://d22dvihj4pfop3.cloudfront.net/wp->

content/uploads/sites/27/2019/02/13110951/ContributionsofEdwardTHallforFriendsofAFSES.pdf

Aureoles, K. (5 de Septiembre de 2012). Cultura y negocios internacionales. Obtenido de <https://prezi.com/xxn6yipfrkta/cultura-y-negocios-internacionales/>

Baptista Lucio, P., Fernández Collado, C., & Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. (P. Baptista Lucio, Ed.) McGraw-Hill Education.

Bhagat, L., B. N., E. M., & Gibson. (25 de 2 de 2005). *Culture and International Business: Recent Advances and Their Implications for Future Research. Journal of International Business Studies*. Recuperado el 1 de 6 de 2022, de <http://www.jstor.org/stable/3875298>

C. C. (2007). *El libro de las Pymes*. Ediciones Granica.

Campos, M. (19 de 4 de 2017). *Métodos de investigación académica*. Recuperado el 12 de June de 2022, de *Métodos de Investigación Académica*: [https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/76783/Campos%20Ocampo,%20M%20elvin.%202017.%20M%C3%A9todos%20de%20Investigaci%C3%B3n%20acad%C3%A9mica.%20\(versi%C3%B3n%201.1\).%20Sede%20de%20Occidente,%20UCR.pdf?sequence=1](https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/76783/Campos%20Ocampo,%20M%20elvin.%202017.%20M%C3%A9todos%20de%20Investigaci%C3%B3n%20acad%C3%A9mica.%20(versi%C3%B3n%201.1).%20Sede%20de%20Occidente,%20UCR.pdf?sequence=1)

Castro, O., & Abreu, J. (marzo de 2008). *Como afecta el contexto cultural en la administración de los negocios internacionales (How the cultural context in administration affects international business)* Castro, O. y JL Abreu. Recuperado el 11 de June de 2022, de Spenta Mexico: [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%20679-700.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%20679-700.pdf)

CEPAL. (2020). *MIPYMES en América Latina Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Marco Dini y Giovanni Stumpo.

- CEPAL. (s.f.). *Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) | Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. Recuperado el 19 de June de 2022, de Cepal: <https://www.cepal.org/es/temas/agenda-2030-desarrollo-sostenible/objetivos-desarrollo-sostenible-ods>
- Coulter, R. (2005). *Administracion* (Octava ed.). Pearson. Obtenido de <https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Administracion-8ed-Stephen-P.-Robbins-y-Mary-Coulter-1.pdf>
- Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sillivan, D. P. (2010). *Negocios Internacionales Ambientes y operaciones*.
- Datosmacro. (26 de 3 de 2017). *Egipto - Religiones 2010 | datosmacro.com*. Recuperado el 2 de July de 2022, de [datosmacro.com](https://datosmacro.com): <https://datosmacro.expansion.com/demografia/religiones/egipto>
- Del Bosque, A. E., & Aragón Borja, L. E. (2008). Nivel de adaptación. *Revista Interamericana de Psicología*, 42(2), 287-297.
- Esquivel, R., & Luis, M. (2 de 2 de 2018). *Los "usos y costumbres" del estado de Oaxaca en las empresas turísticas de Bahías de Huatulco. Una caracterización de la cultura organizacional de Hofstede*. Recuperado el 3 de July de 2022, de Investigaciones Turísticas: [https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/76670/1/Investigaciones-Turisticas\\_15\\_06.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/76670/1/Investigaciones-Turisticas_15_06.pdf)
- Fanjul, E. (enero de 2014). *Factores culturales*. Recuperado el 2 de June de 2022, de // - Wikipedia: [https://www.researchgate.net/profile/Enrique-Fanjul/publication/277266752\\_Factores\\_culturales\\_e\\_internacionalizacion\\_de\\_la\\_empresa/links/55bb8bec08aec0e5f4418c5a/Factores-culturales-e-internacionalizacion-de-la-empresa.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Enrique-Fanjul/publication/277266752_Factores_culturales_e_internacionalizacion_de_la_empresa/links/55bb8bec08aec0e5f4418c5a/Factores-culturales-e-internacionalizacion-de-la-empresa.pdf)

Fanjul, E. (septiembre de 2021). Que es la internacionalización de una empresa. *iber global*.

Obtenido de

[https://www.iberglobal.com/files/2021/Que\\_es\\_la\\_internacionalizacin\\_de\\_la\\_empresa-](https://www.iberglobal.com/files/2021/Que_es_la_internacionalizacin_de_la_empresa-)

C.pdf

Farias, P. (enero de 2007). *Cambios en las distancias culturales entre países: Un análisis a las*

*dimensiones culturales de Hofstede*. Recuperado el 5 de June de 2022, de SciELO -

Scientific Electronic Library Online:

[http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1012-15872007000100007](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1012-15872007000100007)

Gestion Org. (2017 de 09 de 14). *La importancia de la puntualidad en los negocios*.

Recuperado el 28 de June de 2022, de Gestion.Org: <https://www.gestion.org/la->

[importancia-de-la-puntualidad-en-los-negocios/](https://www.gestion.org/la-importancia-de-la-puntualidad-en-los-negocios/)

Giraldo, P. (2019). *Impacto de las Variables Culturales de Hofstede en el Crecimiento*

*Económico de los Países*. Recuperado el 5 de June de 2022, de Repositorio

Institucional Universidad EAFIT:

[https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/15656/PaolaFernanda\\_GiraldoZul](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/15656/PaolaFernanda_GiraldoZul)

[uaga\\_2019.pdf?sequence=2](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/15656/PaolaFernanda_GiraldoZul)

González, M. J. (25 de September de 2021). *¿Qué significa ser “sustentable” en los negocios?*

Recuperado el 19 de June de 2022, de Expansión:

<https://expansion.mx/opinion/2021/09/24/ser-sustentable-negocios>

*Haciendo Negocios - Resumen de Negocios de Ecuador 2019*. (15 de October de 2021).

Recuperado el 28 de June de 2022, de Biz Latin Hub:

<https://www.bizlatinhub.com/es/negocios-ecuador-2019/>

Hall, E. T. (1972). *La dimensión oculta*. Siglo veintiuno editores s.a. de c.v.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación*. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Hofstede Insights. (2018). *National Culture*. Recuperado el 5 de June de 2022, de Hofstede Insights: <https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>

Hofstede, G., Hofstede, G., & Minkov, M. (1991). Recuperado el 5 de June de 2022, de Cultures and Organizations Software of The Mind: [https://e-edu.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod\\_resource/content/1/G.Hofstede\\_G.J.Hofstede\\_M.Minkov%20-%20Cultures%20and%20Organizations%20-%20Software%20of%20the%20Mind%203rd\\_edition%202010.pdf](https://e-edu.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod_resource/content/1/G.Hofstede_G.J.Hofstede_M.Minkov%20-%20Cultures%20and%20Organizations%20-%20Software%20of%20the%20Mind%203rd_edition%202010.pdf)

LegisComex. (s.f.). Recuperado el 28 de June de 2022, de LegisComex: [https://www.legiscomex.com/Documentos/art\\_reco\\_negocio\\_ecu](https://www.legiscomex.com/Documentos/art_reco_negocio_ecu)

Llamazares, O. (31 de mayo de 2011). *la influencia de la cultura en los negocios internacionales*. Recuperado el 29 de May de 2022, de Wikipedia, the free encyclopedia: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/35873238/BICE\\_3011\\_47-52\\_\\_DC1F87CE5EEC51F07F5B7E538EFE5D29-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1653866650&Signature=XoY0W4Fxe81zvi9fqM6bQfKKMremYg4hQzkFIR-rtCsJPKyNDPCx4FHvuHz696Mvua3wiDvO2Y7h9sBDrnX2QJNvR0mAk4s1E-wcLEZBB07](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/35873238/BICE_3011_47-52__DC1F87CE5EEC51F07F5B7E538EFE5D29-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1653866650&Signature=XoY0W4Fxe81zvi9fqM6bQfKKMremYg4hQzkFIR-rtCsJPKyNDPCx4FHvuHz696Mvua3wiDvO2Y7h9sBDrnX2QJNvR0mAk4s1E-wcLEZBB07)

Llamazares, O. (2015). *Negociación internacional*. Goba marketing.

López, A. (2016). *La comunicación intercultural y sus diferentes teorías aplicadas a las negociaciones de paz en conflictos interestatales*.

Lugones, G. (18 de Marzo de 2008). Teorías del Comercio Internacional. *Teorías del Comercio Internacional*, 1(1), 23. Obtenido de

[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/45813866/teorias\\_del\\_comercio\\_internacional\\_-\\_lugones\\_UNIDAD\\_5-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1653231571&Signature=gzg3FDCygl1S56qR~maEjnJtYe108qQ4X25im~-s5UgvFPpr1upW9kbrxBzj2mUp5aJzdIZ7lpjyvX5UvC8oWoMYeKP6yflsNtNKdle](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/45813866/teorias_del_comercio_internacional_-_lugones_UNIDAD_5-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1653231571&Signature=gzg3FDCygl1S56qR~maEjnJtYe108qQ4X25im~-s5UgvFPpr1upW9kbrxBzj2mUp5aJzdIZ7lpjyvX5UvC8oWoMYeKP6yflsNtNKdle)

Maldonado Cañon, K. D. (25 de Mayo de 2007). La interculturalidad de los negocios internacionales.

Maldonado, K. (junio de 2007). *Vista de La interculturalidad de los negocios internacionales*. Recuperado el 4 de June de 2022, de Portal de Revistas UR: <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/973/872>

Maldonado, K. D. (2006). *Aproximación a un marco conceptual y teórico sobre la interculturalidad de los negocios internacionales*. Obtenido de <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3853/Fasc%EDculo33.pdf;jsessionid=55BF59CE6A4BEE4C24205EEEEAF877B3?sequence=1>

Maldonado, K. D. (junio de 2007). *Vista de La interculturalidad de los negocios internacionales*. Recuperado el 29 de May de 2022, de Portal de Revistas UR: <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/973/872>

Mancera, A. C. (2015). *Negocios internacionales en un mundo globalizado* (primera ebook ed.). Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=XNBUCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=negocios+internacionales&ots=a69zvL5lfz&sig=\\_szCbmdyXn1-ug4ZOWGFe2PJFA#v=onepage&q=negocios%20internacionales&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=XNBUCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=negocios+internacionales&ots=a69zvL5lfz&sig=_szCbmdyXn1-ug4ZOWGFe2PJFA#v=onepage&q=negocios%20internacionales&f=false)

Memphis. (12 de 6 de 2016). *¿En Qué Continente Está Egipto? | Donde Está Egipto*. Recuperado el 2 de July de 2022, de Memphis:

<https://spain.memphistours.com/Egipto/sobre-egipto/preguntas-frecuentes-sobre-egipto/wiki/en-que-continente-esta-egipto>

Mera, O. (25 de marzo de 2019). *La importancia de la religión frente a los Negocios Internacionales*. Recuperado el 3 de July de 2022, de Portal de revistas UFPS: <https://revistas.ufps.edu.co/index.php/visioninternacional/article/view/2373/3410>

Miller, & Crabtree. (1992). *Doing qualitative research*. Recuperado el 11 de 6 de 2022, de [https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=435066](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=435066)

*Ministros de Producción y de Agricultura se reunieron con embajadores de Estados Unidos y la Unión Europea*. (8 de July de 2022). Recuperado el 20 de July de 2022, de El Universo: <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/ministros-de-produccion-y-de-agricultura-se-reunieron-con-embajadores-de-estados-unidos-y-la-union-europea-nota/>

Morales, A. (21 de 05 de 2019). *Significado de Valores culturales (Qué son, Concepto y Definición)*. Recuperado el 5 de June de 2022, de Significados: <https://www.significados.com/valores-culturales/>

Mucho mejor ecuador. (10 de March de 2022). *Puntualidad*. Recuperado el 28 de June de 2022, de Mucho Mejor Ecuador: <https://www.muchojorecuador.org.ec/tag/puntualidad/>

Observatorio de la PyME de la Universidad Andina Simón Bolívar. (2019). *Observatorio de la PyME Preguntas PyME N°53 Número de empresas según su tamaño*. Recuperado el 12 de June de 2022, de Universidad Andina Simón Bolívar: [https://www.uasb.edu.ec/observatorio-pyme/wp-content/uploads/sites/6/2021/04/faq\\_53.pdf](https://www.uasb.edu.ec/observatorio-pyme/wp-content/uploads/sites/6/2021/04/faq_53.pdf)

Ordoñez Iturralde, D. D. (Diciembre de 2014). PYMES ECUATORIANAS: COMERCIO EXTERIOR Y FORTALECIMIENTO DE MERCADOS INTERNACIONALES.

ORTUÑO, J. R. (14 de 06 de 2011). *Repositorio de la Universidad Católica del Ecuador* .  
Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/5163/T-PUCE-5389.pdf;sequence=1>

Osland, J. S. (2003). "*Broadening the Debate: The Pros and Cons of Globalization*". *Journal of Management Inquiry*.

*Para Exportar – Servicio Nacional de Aduana del Ecuador*. (s.f.). Recuperado el 23 de May de 2022, de SENAE: <https://www.aduana.gob.ec/para-exportar/>

*Para Importar – Servicio Nacional de Aduana del Ecuador*. (s.f.). Recuperado el 23 de May de 2022, de SENAE: <https://www.aduana.gob.ec/para-importar/>

Perez, A. (24 de May de 2020). *Barreras de entrada: qué son, impacto y fuentes*. Recuperado el 12 de June de 2022, de OBS Business School: <https://www.obsbusiness.school/blog/barreras-de-entrada-que-son-impacto-y-fuentes>

RAE. (3 de June de 2022). *norma | Definición | Diccionario de la lengua española | RAE - ASALE*. Recuperado el 5 de June de 2022, de Diccionario de la lengua española: <https://dle.rae.es/norma>

Santander Universidades. (15 de November de 2021). *Los idiomas más hablados del mundo | Blog Becas Santander*. Recuperado el 1 de July de 2022, de Becas Santander: <https://www.becas-santander.com/es/blog/idiomas-mas-hablados.html>

Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN. (s.f.). *Mipymes y Organizaciones de Economía Popular y Solidaria son una pieza clave para la economía del país – Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN*. Recuperado el 20 de June de 2022, de Servicio

Ecuatoriano de Normalización INEN: <https://www.normalizacion.gob.ec/mipymes-y-organizaciones-de-economia-popular-y-solidaria-son-una-pieza-clave-para-la-economia-del-pais/>

UNESCO. (20 de octubre de 2005). *Interculturalidad | Diversidad de las expresiones culturales*. Recuperado el 29 de May de 2022, de Unesco: <https://es.unesco.org/creativity/interculturalidad>

Warnier, J. P. (2001). *Mundialización de la cultura* (1 ed.). Abya Yala. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=7FWvviWvYQ0kC&oi=fnd&pg=PA4&dq=cultura&ots=DuTtHmbxX1&sig=BbTNWmW1soenuEta-OIHAnhK\\_P0#v=onepage&q=cultura&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=7FWvviWvYQ0kC&oi=fnd&pg=PA4&dq=cultura&ots=DuTtHmbxX1&sig=BbTNWmW1soenuEta-OIHAnhK_P0#v=onepage&q=cultura&f=false)

Yance Carvajal, C., Solís Granda, L., Buergos Villamar, I., & Hermida Hermida, L. (25 de Junio de 2017). LA IMPORTANCIA DE LAS MIPYMES EN EL ECUADOR. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*.

Yoguel, G. (1997). *Comercio internacional, competitividad y estrategias empresariales : el sendero evolutivo de la teoría*. Gabriel Yoguel.

your trading trusted source. (13 de August de 2018). <https://iwtrading.com/cuales-los-idiomas-negocios/>. Recuperado el 1 de July de 2022, de ¿Cuáles son los Idiomas para hacer Negocios en el Mundo?: <https://iwtrading.com/cuales-los-idiomas-negocios/>