

Estrategia, Gestión y Liderazgo: Cultura y Negocios



Estrategia, Gestión y Liderazgo: Cultura y Negocios

La presente obra fue revisada por 2 pares académicos externos ciegos conforme al proceso editorial del Centro de Investigación Latinoamericano para el Desarrollo e Innovación CILADI.

Los rigurosos procedimientos editoriales de CILADI garantizan la selección de manuscritos por sus aportes significativos al conocimiento y cualidades científicas.

Todas las obras publicadas por CILADI cuentan con ISBN y se encuentran disponibles en la web (www.ciladi.org)



**Centro de Investigación Latinoamericano
para el Desarrollo e Innovación
Guayaquil- Ecuador**

<https://ciladi.org/>

AÑO 2025

Copyright © 2025

Todos los derechos reservados.

ISBN: 978-9942-696-21-2

Editor: Margarita Graciela Ayala Bolaños

AÑO 2025

Guayaquil-Ecuador

Fecha de aceptación: 11 de noviembre del 2025

Fuente de imagen de portada: Espacio e Liderazgo. <https://liderazgo.space/comunicacion-intercultural/>

Autores

Universidad Del Pacífico

Docentes:

Margarita Graciela Ayala Bolaños
Pinos-Mora Lilián Patricia
Antonio Poveda Guevara
Núñez Solano Sergio
José Luis Rodríguez Flores
José Luis Reyes Morales
Mario Alberto Palacios Moreno
Ronald Marcelo Sánchez Rovalino
Teresa Erice Jurecky

Estudiantes:

Tania Vanessa Alvarado Chompol
Patricio Julio Blum Orlando
Cristina Maribel Paillacho Nuñez
Andrea Estephania Bossano Ramírez
Manuel Alejandro Páez Perugachi
Arévalo Montalván Magaly Jamilets
Crespín Mejia Eddy Junior
Bajaña Aga Rebeca Alexandra
Sánchez Jordán Fabián

Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil

Docentes

Irma Angélica Aquino Onofre
Gisella Patricia Hurel Franco

Universidad de Milagro

Estudiante:

Gina Ramos Ramírez

Univesidad Ecotec

Docentes

Sandra Patricia Asanza Valencia

Prólogo

En el mundo de los negocios, el conocimiento sobre cultura es un aspecto importante para el desarrollo de las buenas relaciones comerciales. Las diferencias culturales pueden, en ocasiones, complicar una transacción, sin embargo, conocer las formas de negociación de los diferentes países ayuda a establecer relaciones comerciales de largo plazo.

Este libro tiene como objetivo ofrecer información valiosa sobre las relaciones comerciales del Ecuador con varios países del mundo, destacando la importancia de conocer la cultura de los países y su influencia en hacer negocios.

En el primer capítulo se analizan los aspectos culturales, políticos y económicos de China y como estos factores inciden en las relaciones comerciales con el Ecuador. Se revisan brevemente aspectos importantes a la hora de hacer negocios en China, como es la jerarquía, el respeto y la negociación indirecta. Además, se revisan casos empresariales conjuntos, cuyos resultados facilitan comprender la manera de hacer negocios del gigante asiático.

El segundo capítulo aborda los aspectos culturales y económicos entre Estados Unidos y su relación con el Ecuador. Se examinan las diferencias en los estilos de negociación, las prácticas empresariales analizando ejemplos de empresas que han negociado con el Ecuador.

En el tercer capítulo trata sobre como España maneja el ámbito de los negocios y de qué manera sus lazos culturales con América Latina facilitan las relaciones comerciales con el Ecuador. También se analizan costumbres empresariales y culturales españolas que influyen en los acuerdos comerciales bilaterales.

En el cuarto capítulo se enfoca en el impacto actual del Reino Unido en el panorama comercial mundial y su relación con el Ecuador. Se revisan los efectos del Brexit en el comercio internacional, así como las oportunidades para acuerdos bilaterales entre empresas ecuatorianas y el mercado británico.

En el quinto capítulo se abarca como en un mundo globalizado donde las empresas enfrentan transformaciones constantes, la influencia de la cultura dentro de las organizaciones se vuelve esencial para comprender la dinámica empresarial en aspectos de competitividad y sostenibilidad. Ofrece una reflexión sobre cómo las dimensiones culturales determinan la estructura, la negociación y la toma de decisiones identificando retos culturales y oportunidades que surgen de una adecuada gestión.

En el sexto capítulo analiza las diferencias culturales de Asia y América latina y su impacto en las negociaciones internacionales, resaltando la inteligencia cultural, la confianza, la comunicación y la adaptación como elementos esenciales para alcanzar acuerdos comerciales sostenibles y relaciones empresariales exitosas.

En el séptimo capítulo se analiza cómo la economía azul puede transformar la relación histórica de Ecuador con el mar, destacando la importancia de una cultura marítima, un marco jurídico sólido y sectores estratégicos para lograr un desarrollo sostenible e identitario.

Finalmente, el libro busca que el lector comprenda que los negocios y la cultura están íntimamente relacionados , El éxito comercio no solo se basa en el análisis de cifras , sino también en la comprensión de las personas , sus valores y la forma en que estos influyen en cada negociación. Desarrollar la sensibilidad intercultural es clave para fortalecer la presencia del Ecuador en el mercado global, fomentando las relaciones comerciales duraderas que se traduzcan en desarrollo económico y mayor competitividad para el país.

Indice

Capítulo I	7
China-Ecuador: una Alianza Estratégica en los Negocios Internacionales y el Comercio Global..	7
China-Ecuador: A Strategic Alliance In International Business and Global Trade.....	7
Capítulo II	23
Estados Unidos - Ecuador: Diversidad Cultural y su Impacto en la Negociación Internacional..	23
United States – Ecuador: Cultural Diversity and Its Impact on International Negotiation	23
Capítulo III	31
España en el Contexto de la Negociación Comercial y su Influencia en las Relaciones Económicas Internacionales con Ecuador.....	31
Spain in the Context of Trade Negotiation and Its Influence on International Economic Relations with Ecuador.....	31
Capítulo IV	54
Impacto Actual de Reino Unido en el Panorama Internacional y su Relación con el Comercio Ecuatoriano	54
Current Impact of the United Kingdom on the International Landscape and Its Relationship with Ecuadorian Trade	54
Capítulo V	66
La influencia de la cultura en las prácticas empresariales: Retos y oportunidades para los negocios en América Latina	66
The influence of culture on business practices: Challenges and opportunities for business in Latin America	66
Capítulo VI	80
Diferencias culturales y su influencia en las negociaciones comerciales globales: un estudio comparativo entre Asia y América Latina	80
Cultural differences and their influence in global trade negotiations: a comparative study between Asia and Latin America.....	80
Capítulo VII	95
Cultura marítima, negocios y marco jurídico en el Ecuador: una mirada desde la economía azul	95
Maritime Culture, Business, and Legal Framework in Ecuador: A Perspective from the Blue Economy.....	95
Capítulo VIII	105
Toma de conciencia cultural entre profesionales de los negocios: reflexiones basadas sobre la experiencia práctica de la docencia de Antropología Cultural en distintos grupos de MBA de la Universidad Del Pacífico (Ecuador).	105

Capítulo I

China-Ecuador: una Alianza Estratégica en los Negocios Internacionales y el Comercio Global

China-Ecuador: A Strategic Alliance In International Business and Global Trade



Fuente: <https://es.weforum.org/stories/2024/07/hacia-donde-va-la-economia-de-china/>

China-Ecuador: una Alianza Estratégica en los Negocios Internacionales y el Comercio Global

China-Ecuador: A Strategic Alliance In International Business and Global Trade

Tania Vanessa Alvarado Chompol

tania.alvarado@upacifco.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-9685-1565>

Patricio Julio Blum Orlando

patricio.blum@upacifco.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-9685-0326>

Cristina Maribel Paillacho Nuñez

cristinapaillacho1993@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4269-3146>

Margarita Graciela Ayala Bolaños

Margarita.ayala@upacifco.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9491-541X>

Resumen

La relación bilateral entre China y Ecuador es un tema complejo que implica tanto riesgos como oportunidades en los ámbitos económico y político. La creciente influencia de China en la escena internacional y la necesidad de Ecuador de diversificar sus vínculos económicos, justifican la importancia de analizar esta relación. Los desafíos significativos en términos de estabilidad política, seguridad jurídica y desarrollo económico deben ser abordados mediante la implementación de mecanismos de control y rendición de cuentas, así como la promoción de la transparencia y la participación de los ciudadanos. De esta manera, lograr que la cooperación bilateral trabaje en el desarrollo económico sostenible y equitativo de ambos países y en favor del bienestar de la población. En esta investigación revisamos aspectos sobre esta relación a través del análisis de informes , artículos científicos y fuentes académicas disponibles en sitios web especializados. La investigación, de tipo cualitativa y descriptivo, posibilita la identificación de elementos sustanciales para la gestión de los negocios interculturales entre ambos países. Los hallazgos permiten constatar un significativo fortalecimiento de esta relación en los últimos años, evidenciado en el incremento de acuerdos bilaterales, la ampliación de los flujos comerciales y de inversión. Esta dinámica proyecta nuevas oportunidades estratégicas, sin embargo, también plantea desafíos que demandan una gestión responsable y sostenible.

Palabras clave: relación bilateral, desarrollo sostenible, cooperación económica, factores culturales.

Abstract

The bilateral relationship between China and Ecuador is a complex issue that entails both risks and opportunities in the economic and political spheres. China's growing influence on the international stage, together with Ecuador's need to diversify its economic ties, justifies the importance of analyzing this relationship. Significant challenges in terms of political stability, legal security, and economic development must be addressed through the implementation of accountability and control mechanisms, as well as the promotion of transparency and social participation in decision-making. In this way, cooperation can contribute to the equitable and sustainable development of both countries and to the well-

being of their citizens. This research examines various aspects of this relationship through the analysis of reports, scientific articles, and academic sources available on specialized websites. The qualitative and descriptive approach adopted allows for the identification of key elements relevant to the management of intercultural business between the two countries. The findings reveal a significant strengthening of this relationship in recent years, as evidenced by the increase in bilateral agreements and the expansion of trade and investment flows. While this dynamic opens new strategic opportunities, it also poses challenges that require responsible and sustainable management.

Keywords: bilateral relations, sustainable development, economic cooperation, cultural factors.

Introducción

China es una civilización ancestral que se destaca por su riqueza cultural y su dinamismo en la era moderna, en las últimas décadas, ha experimentado una metamorfosis integral que ha transformado profundamente su economía, sociedad, política y cultura, convirtiéndola en una potencia global con una identidad única y multifacética.

Los cambios provocan impacto profundo en la organización interna del país que lleva su repercusión a las relaciones sociales y el ejercicio del poder, caracterizándose por una transformación uniendo tradición y modernidad, donde el Partido Comunista de China PCCh basado en el sistema socialista del marxismo, mantiene un modelo político centralizado, aunque la economía de China se abre a la globalización mediante lógicas de mercado (Garcia-Vasquez, 2023).

China se desenvuelve con diversas manifestaciones culturales se refleja en la diversidad lingüística, la multiplurodalidad de creencias religiosas y la compleja red de tradiciones, creencias, costumbres y convicciones que se conjugan con la innovación tecnológica y la vida moderna de las ciudades. Como ejemplo tenemos la presencia del cristianismo, la cual llegó impulsada por los jesuitas bajo el amparo del poder imperial, aunque encontró resistencia local, evidenciando la fortaleza y resiliencia de la cultura china (Sun, 2022).

En este marco, el objetivo principal de este estudio es examinar los factores clave que configuran el entorno interno de China y Ecuador, considerando sus dimensiones política, económica, legal y cultural, con el fin de comprender como estas dinámicas influyen en el desarrollo de la alianza estratégica en los negocios interculturales.

China está atravesando un cambio demográfico notable, caracterizado por un descenso en la población total y un envejecimiento acelerado de la sociedad. De acuerdo con las estadísticas recientes de la Oficina Nacional de Estadísticas de China, la población se redujo a 1,408 millones de personas en el año del 2024, marcando su tercer año continuo de disminución demográfica (Aróstica, 2024).

La tendencia demográfica predominante de la China va hacia el envejecimiento de la población, Con una proporción significativa de personas mayores de 60 años, que actualmente representa alrededor del 22% de la población, se proyecta que esta cifra alcanzará el 30% para 2035. Esta tendencia genera retos considerables para el modelo de pensiones jubilares y de los servicios en la salud pública, y podría impactar la productividad económica y la viabilidad del sistema de pensiones (*Datos mundial.com, 2024*).

Tabla 1. Población de China desde el año 2020

Año	Población (millones)
2020	1.412
2021	1.413
2022	1.412
2023	1.409,67
2024	1.408,28
2025 (Estimada)	1.416,10

Fuente: (Datosmacro, 2025)

China en su cartografía, presenta una configuración territorial del país armonizada con los datos poblacionales, que también muestra la concentración y dispersión poblacional en las áreas costeras (Sunshine, 2025).

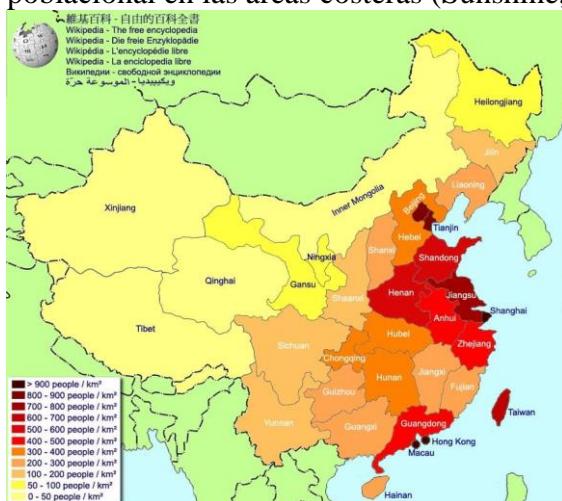


Figura 1. Mapa de China año 2024

Nota: Distribución demográfica de China en 2024. **Fuente:** (Sunshine, 2025)

China presenta un envejecimiento demográfico lo que plantea desafíos para su sistema de pensiones y mantenimiento de la fuerza laboral, lo que lleva al gobierno a implementar medidas en aspectos como la edad de jubilación y otras políticas que fomenten la natalidad , estas políticas sociales generan retos para la armonía generacional de China (Reuters, 2024).

En su geografía China presenta una diversidad de paisajes naturales, así mismo un desarrollo urbanístico que ha generado un impacto en el desarrollo económico y social. La mayoría de la población se ubica en las zonas costeras, así como en las zonas urbanas, donde encuentran los principales centros de producción y tecnológicos de China, esto ha impulsado una corriente de personas hacia las ciudades, lo que significa que el 66% de los habitantes estén en las zonas urbanas (Statista, 2024), Este cambio demográfico lleva a que surjan grandes desafíos para atender los servicios públicos y el cuidado medio ambiente.

La geografía de China, que incluye cordilleras , vastas llanuras, altiplanos y una variedad de climas, influyen en la producción agrícola generando las desigualdades en el desarrollo territorial urbano y rural. El desarrollo urbanístico plantea mitigar estas intricaciones, a través de planes integrados que permitan articular mejor todos los sistemas productivos (Xinhua, 2024).

En el aspecto político, el PCCh ejerce la máxima autoridad en todos los estamentos de la sociedad, el gobierno de Xi Jinping desde el 2018 mantiene esa

hegemonía de poder con una autoridad férrea dentro del partido y en todo el aparato estatal (Financial Times, 2025).

El paradigma estructural chino muestra una convergencia de mando sinérgico, mecanismos de modulación poblacional y esquemas de progreso que buscan delinear la prospectiva evolutiva de una entidad social en constante metamorfosis, poniendo un énfasis particular en la unidad social, la supremacía del Partido comunista y la soberanía territorial. Sin embargo , también se enfrenta a desafíos vinculados con el requerimiento de la adaptabilidad y apertura en la administración pública (Reuters, 2025).

China en el aspecto religioso, muestra una compleja coexistencia intrincada entre el Estado y las tradiciones religiosas profundas como el budismo, el taoísmo y el confucianismo. A pesar de que se proclama como un país laico, sus tradiciones culturales y religiosas son parte del patrimonio cultural y moldean las costumbres del pueblo chino (Pew Research Center, 2023). Las festividades, celebraciones y rituales continúan siendo un elemento esencial en la identidad local, y el gobierno fiscaliza de forma estricta la actividad religiosa para evitar eventuales conflictos sociales o políticos.

El idioma mandarín es un elemento fundamental para la comunicación en las relaciones comerciales, administrativas y educativas de China (Gobierno de la República Popular China, 2024), además dispone de una amplia variedad de lenguas y dialectos como el min, cantonés y shanghainés que mantienen relevancia cultural , comercial y social para los habitantes de las respectivas zonas geográficas. La difusión del mandarín se ha convertido en una actividad vital clave para propagar la influencia cultural y económica de China en el mundo (China Power, 2024).

Dentro de las negociaciones comerciales, resulta importante comprender el estilo de negociación característico de China. De acuerdo con el libro "Kiss Bow or Shake Hands", el enfoque negociador chino se distingue por priorizar la formación de vínculos personales y de confianza (Morrison & Conaway, 2006), Lo que implica que los interlocutores chinos priorizan la ecuanimidad y la perseverancia en los procesos de deliberación, y resulta crucial poseer una perspectiva visionaria y estar dispuesto a comprometer recursos y energía para consolidar vínculos duraderos.

En el contexto de la weltanschauung sínica (cosmovisión china), es ejemplar la obediencia hacia la arquitectura hierática y es vital mostrar sumisión y respeto hacia los jerarcas y magnates en cualquier proceso de ecdisis o antilogía (Morrison & Conaway, 2006). Asimismo, los estilos de comunicación en China suelen ser más sutiles que en otras culturas, por lo que se requiere desarrollar una sensibilidad particular para entender el mensaje implícito y captar con eficacia las sutilezas.

En base a lo expuesto, resulta importante comprender el estilo de negociación chino, ya que es primordial para crear alianzas comerciales exitosas con China; al combinar el dominio del idioma mandarín, la comprensión de la cultura y las estrategias de negociación chinas. Las empresas tienen grandes oportunidades en el mercado chino, estableciendo relaciones comerciales se pueden lograr negocios duraderos y fructíferos (Morrison & Conaway, 2006).

Metodología

Para el desarrollo de este estudio se utilizó una metodología cualitativa, es un estudio de carácter descriptivo, enfocada en analizar las actividades económicas, políticas, sociales, económicas y culturales de la República Popular China desde una perspectiva global, la investigación se llevó a cabo mediante un análisis documental exhaustivo de fuentes secundarias, incluyendo artículos académicos, informes oficiales, estadísticas actualizadas y publicaciones de organismos internacionales.

El enfoque cualitativo a través de la selección de las diferentes fuentes primarias y secundarias nos permitió interpretar los fenómenos complejos tanto en lo económico, social, político , cultural que caracterizan la cultura de China . Así como nos ayuda a entender los desafíos que enfrenta la relación comercial entre China-Ecuador reconociendo las oportunidades y retos. La exégesis documental posibilitó un estudio claro de los procesos y relaciones internas que conforman el entorno chino-ecuatoriano, brindando una base epistemológica para la interpretación y el examen de los resultados. Para evaluar los riesgos comerciales entre China y Ecuador, se revisaron las siguientes variables: económicos y sociales, esta información es ilustrada de forma comparativa resaltando las similitudes y diferencias de las variables. Esto permitirá identificar los sectores de oportunidad y desafío para las empresas y los inversionistas de ambos países.

Desarrollo

China en las últimas décadas ha atravesado una transformación económica y social separándose de un modelo centrado principalmente en la exportación y la producción industrial manufacturera para centrarse en incentivar el consumo interno y promover la innovación tecnológica entre sus habitantes. De acuerdo con la Synergia para la Conjugación y el Progreso Económico, en el 2024, el consumo autárquico fue aproximadamente del 39% del Producto Interno Bruto PIB, una cifra por debajo del promedio de los países desarrollados, sin embargo ha experimentado una expansión sostenida debido a la implementación de políticas gubernamentales que van desde emisión de bonos especiales hasta la disminución de las tasas de interés y otros incentivos para las empresas y hogares (OECD, 2024).

El pulso tenaz de expansividad de la China es continuo, esto se refleja en el incremento estimado del 4,9 % en 2024, aunque presenta obstáculos como la desaceleración del sector inmobiliario y mantener altas tasas de desempleo entre los jóvenes sumado los riesgos que trae una deflación encubierta (World Bank, 2024). Pero China quiere mantener el dinamismo, para ello el gobierno sigue impulsando las áreas estratégicas impulsadas por la innovación, inteligencia artificial, telecomunicaciones y vehículos eléctricos, enmarcados en un control político riguroso (China Briefing, 2025).

La transformación económica de China hacia un modelo que prioriza el consumo interno y la innovación tecnológica es un proceso que necesita una estrategia sostenida e integral. Para fomentar la inversión y el consumo, el gobierno chino ha establecido varias políticas, además, invierte en sectores estratégicos como la infraestructura y la tecnología . La economía china , a pesar de los retos que enfrenta continua siendo una de las dinámicas y con mayor potencial en todo el mundo.

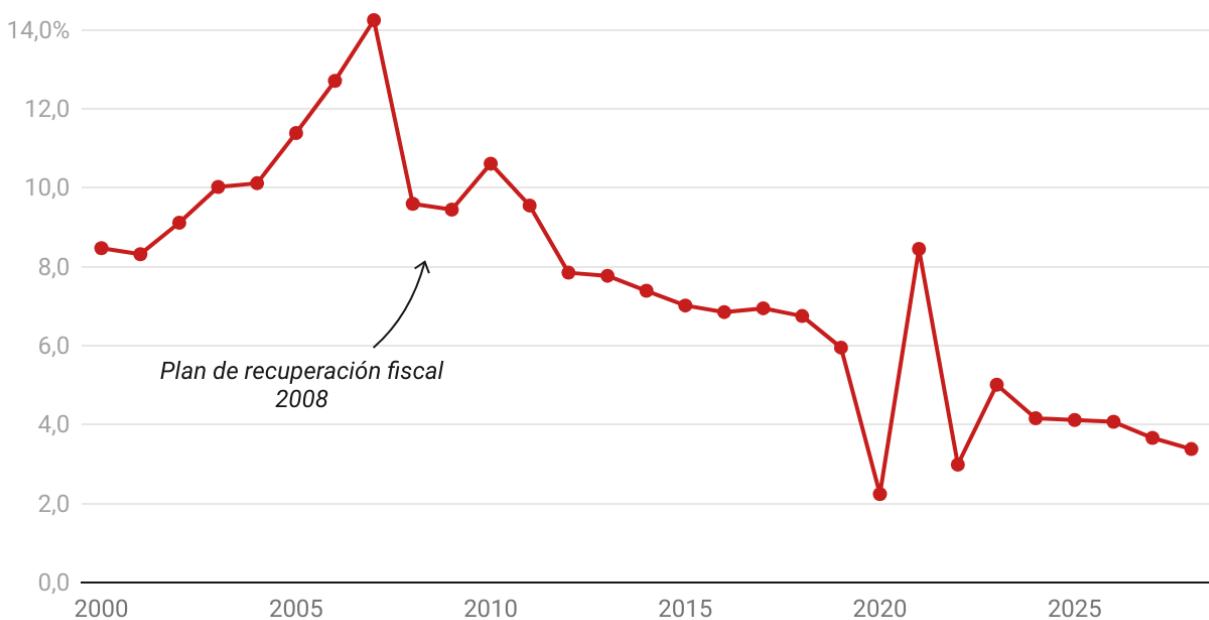


Figura 2. Tasa de crecimiento del PIB Chino y previsiones

Nota: Tasa de crecimiento del PIB en China. Fuente: (FMI, 2025)

En el ámbito internacional, China mezcla modelos diplomáticos tradicionales y contemporáneos para mantener su presencia y liderazgo global. Las negociaciones en China incluyen ceremonias oficiales que resaltan el respeto y la armonía, como ejemplo tenemos la tradicional ceremonia del té o el intercambio de obsequios, actos que representan la confianza y el compromiso reciproco. Las relaciones están profundamente influenciadas por los valores de su cultura establecidas por Confucio, que enseñó las relaciones personales basadas en la paciencia y la reciprocidad. Se trata de componentes esenciales en su perspectiva sobre las relaciones exteriores y el comercio transnacional (Aguilar, 2024).

La táctica de negociación de China se dirige hacia una cooperación y multipolaridad, con el objetivo de afianzarse como una potencia económica mientras enfrenta las tensiones geopolíticas propias de mantener ese liderazgo con las otras potencias globales (Le Monde, 2024), en este contexto, China aspira a establecer vínculos estables y duraderas con otros países, basadas en la confianza y el respeto mutuo. La diplomacia china se caracteriza por su enfoque pragmático y flexible, que le permite adaptarse a las cambiantes circunstancias del escenario global.

La estructura diplomática china está en concordancia con su cultura y valores, y se caracteriza por su enfoque en las relaciones personales, la cooperación y la multipolaridad. Por medio de las estrategias diplomáticas, china pretende cimentar su influencia y supremacía como líder global, y fortalecer relaciones firmes y seculares con otros estados soberanos.

Evaluación del Riesgo Comercial entre China y Ecuador

El aumento de la interdependencia económica entre China y Ecuador ha originado una actividad geopolítica y financiera que lleva a un análisis desde múltiples dimensiones del riesgo. En los últimos años, China se ha consolidado como uno de los principales socios estratégicos del Ecuador, tanto por el comercio bilateral como por el incremento de la inversión extranjera directa (Banco Mundial, 2022).

La evaluación del riesgo es un factor clave para comprender las oportunidades y desafíos que tienen las empresas y los inversionistas en ambos países. Según un informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, la inversión extranjera directa es un motor vital para fortalecer el crecimiento económico y el desarrollo de un país (OCDE, 2020). Para valorar los riesgos comerciales entre China y Ecuador, se revisan algunas variables referente a riesgos políticos, económicos, sociales, crediticios y de inversión.

Tabla 2. Tabla comparativa de los principales indicadores económicos de Ecuador y China de los años 2024-2025

Indicador Económico	Ecuador 2024	Ecuador 2025	China 2024	China 2025
PIB (miles de millones de USD)	193	206	25.360	26.460
Crecimiento del PIB (%)	2,5%	2,7%	4,9%	5,1%
Inflación (%)	2,1%	2,3%	2,5%	2,7%
Tasa de Desempleo (%)	4,2%	4,1%	4,7%	4,6%
Balanza Comercial (miles de millones de USD)	-1,4	-1,2	517	542
Inversión Extranjera Directa (miles de millones de USD)	1,6	140	150	

Nota: Tabla comparativa de Ecuador y China. **Fuente:** (FMI, 2025)

Entre 2024 y 2025 Ecuador presenta un aumento del PIB, con un crecimiento moderado de 2,5% al 2,7%, sumado a una baja inflación. La que sigue siendo un problema para el Ecuador es la tasa de desempleo a pesar de disminuir ligeramente, la balanza comercial presenta negativa y un ligero incremento en la inversión extranjera. En contraste, por su puesto, con la economía de China con un crecimiento del PIB que va de 4,9% a 5,1% con todo lo demás estable inflación, desempleo, superávit comercial y la inversión extranjera reflejando la dinámica boyante de la económica de China

Tabla 3. Tabla comparativa PIB de Ecuador y China para 2024-2025

País	PIB 2024 (miles de millones de USD)	PIB 2025 (miles de millones de USD)	Crecimiento del PIB 2024 (%)	Crecimiento del PIB 2025 (%)
Ecuador	124,68	125,68 (proyectado)	-2% (contracción económica)	1,4% (proyectado) - 2%
China	19.230 (2024 estimado)	19.730 (2025 proyectado)	64,9% (2024 estimado)	45,1% (2025 proyectado)

Nota: Los valores pueden oscilar dependiendo de factores intrínsecos y extrínsecos que alteren la economía de cada estado soberano. **Fuente:** (Banco Mundial, 2024)

La tabla 3 presenta el contraste marcado de las dos economías Ecuador y China. Mientras Ecuador enfrenta una recuperación económica lenta tras una contracción del PIB en 2024 y un crecimiento modesto en 2025, China mantiene un crecimiento sólido superior al 4,9 %, reflejando su resiliencia y dinamismo económico. Las proyecciones subrayan la importancia de factores internos y externos en la evolución económica de cada país.

A continuación, se exhiben los valores para 2024 y las prospectivas para 2025, fundados en datos económétricos coetáneos.

Tabla 4. Tabla de Producto Interno Bruto per cápita de Ecuador y China para 2024-2025

País	PIB per Cápita 2024	PIB per Cápita 2025 (proyectado)
Ecuador	\$12,763	\$15,870 (PPA), \$6,424 (crecimiento del 2% esperado)
China	\$21,290	\$24,557 (crecimiento del 5,3% esperado)

Nota: Los datos presentados son estimaciones y proyecciones basadas en fuentes económicas recientes. **Fuente:** (Banco Mundial, 2024)

Mientras Ecuador muestra un nivel más bajo de ingreso per cápita y un crecimiento moderado proyectado del 2 %, China se mantiene con un PIB per cápita superior y un crecimiento esperado del 5,3 %, reflejando mayor dinamismo económico y capacidad de generación de riqueza por habitante. Esto subraya la disparidad en desarrollo económico y productividad entre ambos países.

Después de analizar el PIB per cápita de Ecuador y China, es importante examinar el comercio bilateral entre ambos países. A continuación, se presentan las exportaciones de Ecuador a China, que reflejan la importancia de la relación comercial entre estos dos países.

Tabla 5. Tabla de Exportaciones de Ecuador a China

Producto	Valor (millones de USD)
Camarón	3,781
Minerales y metales	1,419
Banano y plátano	160
Madera y manufacturas	114
Alimentos para animales	75
Productos de pesca y crustáceos	17
Cacao en grano	15
Frutas	14
Flores	6
Máquinas y aparatos eléctricos	5

Fuente: (Banco Mundial, 2024)

Ecuador exporta principalmente productos primarios y agrícolas a China, destaca el camarón, minerales, metales y frutos tropicales. Estos productos son muy demandados en el mercado chino y generan un importante ingreso de divisas para el país. Esto refleja la dependencia de Ecuador de sus recursos naturales y la necesidad de diversificar su oferta exportable.

Tabla 6. Tabla de Importaciones de Ecuador desde China

Producto	Valor (millones de USD)
Máquinas y aparatos mecánicos	908
Máquinas y aparatos eléctricos	888
Vehículos y partes	809
Fundición de hierro y acero	371
Plástico y sus manufacturas	307
Manufacturas de hierro y acero	232
Productos químicos orgánicos	187
Aparatos quirúrgicos	136
Caucho y sus manufacturas	118
Productos farmacéuticos	42

Fuente: (LatinChina, 2025)

Ecuador importa una variedad de productos desde China, dominados por bienes manufacturados y tecnológicos, principalmente máquinas y aparatos mecánicos, eléctricos y vehículos. Estos productos son cruciales para el desarrollo económico y social del estado nacional, ya que permiten la modernización de la industria ecuatoriana. Esto evidencia un patrón comercial caracterizado por la importación de productos de mayor valor agregado frente a la exportación de bienes primarios.

En contraste, Ecuador enfrenta una contracción económica en el mismo año, con un crecimiento moderado proyectado para 2025, lo que refleja desafíos estructurales y la necesidad de diversificar sus sectores productivos para fortalecer su resiliencia frente a cambios globales.

Evaluación del Riesgo Político entre China y Ecuador

China, tiene un sistema político que combina un modelo centralizado con una economía de mercado orientada a la apertura global, donde convergen la tradición y modernidad conviviendo en sinergia estrecha. El Partido Comunista de China (PCC) liderado por Xi Jinping mantiene el poder absoluto del país (Financial Times, 2025). Esta concentración de poder permite la ejecución efectiva de las políticas expansivas en las áreas estratégicas de China, afianzadas en el avance de los aspectos tecnológicos, los financieros e industriales.

El modelo político chino es una combinación de un sistema autoritario sumado a mecanismos para controlar a la sociedad y una planificación central que busca administrar un país que cambia con rapidez. Si bien este enfoque da prioridad a la estabilidad y a la cohesión nacional, también plantea retos sociales que requieren de que la gobernanza sea más transparente y adaptable (Reuters, 2025).

Entender estas dinámicas posibilita examinar de manera integral los elementos que determinan el entorno interno de China e detectar las repercusiones para la relación

económica con Ecuador. La relación bilateral se ve afectada por la creciente relevancia de China en la zona y su rol como socio comercial y estratégico, a pesar de que enfrenta retos significativos, como el descenso del sector inmobiliario, las altas cifras de desempleo entre los jóvenes y el peligro de deflación (World Bank, 2024).

La relación entre China y Ecuador enfrenta varios riesgos que pueden impactar su desarrollo. En el ámbito político, China enfrenta crecientes tensiones comerciales con E.E.U.U. y riesgos de endeudamiento de gobiernos locales con deuda no transparente (Coface, 2024), por su parte, Ecuador tiene una calificación de alto riesgo político debido a altos niveles de beligerancia, débiles estructuras institucionales y precariedad presupuestaria, lo que puede afectar la estabilidad de la relación bilateral.

En el ámbito económico, China mantiene un déficit comercial crónico con Ecuador y amplía su influencia por medio de préstamos e inversiones opacas. Ecuador, por su parte, depende de crédito chino para financiar infraestructura, lo que lo hace vulnerable a la diplomacia de la deuda y a la vulnerabilidad fiscal. Aunque China tiene como desafíos la contracción del sector inmobiliario y elevadas tasas de desempleo juvenil.

Además, la relación bilateral también enfrenta riesgos culturales, la presencia china en proyectos extractivos ha generado tensiones con comunidades indígenas, impactos ambientales y percepción de neocolonialismo, esto puede afectar negativamente la imagen de China en Ecuador y generar resistencia local a los proyectos chinos. Asimismo, en Ecuador persiste la corrupción institucionalizada, lo que afecta la confianza pública y el clima de negocios, y puede obstaculizar el desarrollo sostenible y la cooperación bilateral.

Tabla 7. Comparación de Riesgo Financieros y Crediticos: China y Ecuador

Factor	China	Ecuador
Deuda pública/riesgo crédito	Gobiernos locales con deuda oculta; déficit fiscal previsto 4% del PIB	Alto nivel de dependencia de deuda externa; déficit fiscal persistente y reservas limitadas (3 meses)
Acceso a crédito	Sistema financiero sólido, pero presión por riesgo de US-China y repatriación de IED.	Dificultad para acceso externo; depende de líneas de crédito bilaterales y multilateral (IMF, China)
Calidad financiera	Riesgo por deuda local no contabilizada y préstamos opacos.	Riesgos de morosidad empresarial y clima B-para empresa privada global.

Fuente: (Puente et al, 2024)

La relación entre China y Ecuador en el ámbito de la cooperación económica y la inversión extranjera es compleja y presenta tanto oportunidades como desafíos. Por un lado, China ha mantenido un bajo riesgo político interno, lo que ha permitido una estabilidad relativa en sus operaciones en el exterior. Sin embargo, su modelo de expansión exterior ha sido objeto de disputas y litigios en varios países, incluyendo a Ecuador.

La inversión extranjera directa de China en Ecuador se ha canalizado a través de instituciones como Eximbank, China Development Bank (CDB) y Bank of China (Deutsche Bank), estas entidades son las responsables de enviar inversión extranjera directa al Ecuador, a través de grandes cantidades de dinero para las inversiones en los

sectores estratégicos del Ecuador (Delgado & Suarez, 2023). Un caso significativo es el de la central hidroeléctrica Coca Codo Sinclair, donde se han registrado inconvenientes legales y técnicos que han impactado la relación entre las partes (Mantilla, 2015). Según Espín, Córdova, & López (2016), para el Ecuador esta inversión ha traído consigo riesgos y ha suscitado efectos en la relación con América Latina.

El Tratado de Libre Comercio con China ha creado expectativas positivas respectos a la atracción de inversión extranjera y el impulso del comercio bilateral. Sin embargo, el país afronta riesgos regulatorios importantes a causa de la escasez de transparencia y la fragilidad en la gobernanza en ciertos sectores (Bustinza & Gutiérrez, 2023). La ausencia de transparencia y las falencias institucionales del Ecuador tienden a influir negativamente en la toma de decisiones sobre inversión y el progreso económico del país(p. 08). Asimismo, se han presentado litigios con contratistas de China, lo cual ha causado inquietud e incertidumbre sobre la estabilidad de las inversiones en el país (p.12).

La planificación unitaria y la supervisión estatal de áreas críticas permiten que China mantenga un entorno empresarial estable, lo cual favorece el establecimiento de tratados bilaterales entre gobiernos y la ejecución de grandes proyectos para el desarrollo territorial. No obstante, hay riesgos estructurales que tienen el potencial de impactar la estabilidad económica y financiera del país.

Ecuador afronta desafíos importantes dentro de su ecosistema empresarial que tienen un impacto en la captación de inversión extranjera directa. Uno de los problemas fundamentales es la corrupción institucionalizada, en la que los contratos del Estado tienden a estar asociados con prácticas clientelistas o sobornos , lo que reduce la transparencia.

Además, los altos niveles de informalidad en el trabajo y las empresas disminuyen la competitividad y la base fiscal del Estado, la competitividad y la base fiscal del Estado, lo que genera efectos económicos (Ruesga et al, 2020). La inseguridad ciudadana y el crecimiento del crimen organizado también provocan que haya menos inversión en pares como la logística, el comercio y el turismo (Baños, 2023).

China se muestra como un país socialista para acomodarse a la globalización ha optado por un neoliberalismo. Su sistema de partico único y autoritario le proporciona una estabilidad política firme, lo que posibilita la ejecución de políticas a largo plazo sin interrupciones legislativas o electorales (Pinos, 2025). Sin embargo, hay riesgos legales importantes, como la falta de autonomía jurisdiccional, el predominio del Estado sobre el individuo y un aumento del nacionalismo étnico (Rubiolo & Fiore, 2023), lo cual crea inestabilidad para las empresas extranjeras en situaciones de controversias legales legales (Matt et al, 2015).Asimismo, la represión severa y la restricción de la libertad de expresión pueden tener un impacto en la libertad empresarial y en la innovación dentro de sectores clave.

Ecuador enfrenta una inestabilidad política significativa, con múltiples crisis de gobernabilidad, protestas sociales y fragmentación política desde 2017 (Desfrancois & Mayorga, 2023). La certeza jurídica también está amenazada debido a la judicatura percibida como sesgada o corrupta, sin garantías de neutralidad Los cambios legales abruptos, como reformas tributarias, laborales o ambientales, pueden afectar a sectores productivos sin discusión técnica previa (Baños, 2023). La debilidad institucional también es un problema, ya que las leyes pueden no aplicarse efectivamente y los contratos públicos pueden modificarse o terminarse unilateralmente (Olivares & Medina, 2020).

A través de la percepción del riesgo soberano se puede evaluar la estabilidad económica de un país, la gran y dinámica economía de China mantiene una calificación de riesgo soberano sólida gracias a sus grandes reservas internacionales, superávits

comerciales y control monetario propio (Moody's, 2025). Sin embargo, la tensión externa generada por la rivalidad comercial con EE.UU. y la disminución en intercambios comerciales ha influido en su desarrollo potencial (Merino, 2020). Además, el envejecimiento de la población y la reducción en la tasa de natalidad generan peligros de largo plazo en sustentabilidad fiscal y social. Un riesgo oculto importante es que muchos pasivos de gobiernos locales no son reportados formalmente, lo que podría detonar una crisis de deuda interna si no se gestiona con reformas estructurales. (Matt, Cang, & Ming, 2015).

Ecuador es considerado un país de alto riesgo fiscal debido a su historial de incumplimiento en el siglo XX ha tenido seis defaults: 1906, 1909, 1914, 1929, 1982 y 1999, y riesgo de default técnico en 2020 (Fitch, 2024). El gobierno enfrenta un alto endeudamiento externo, especialmente con China y entidades multilaterales como el FMI, lo que limita su capacidad para generar ingresos fiscales sostenibles y lo expone a depender de créditos para financiar el gasto público (Londoño et al, 2021). La economía dolarizada también limita el margen de maniobra en política monetaria para responder a choques externos o crisis internas. Para mitigar esta restricción, resulta necesario aumentar las reservas internacionales, lo cual podría lograrse mediante la captación de inversión extranjera, incluyendo aportes estratégicos provenientes de China (Calderón & Zambrano, 2019).

El proyecto Coca Codo Sinclair es un caso ilustrativo de los peligros asociados a proyectos binacionales entre Ecuador y China. La obra fue llevada a cabo por la empresa estatal china Sinohydro, con un financiamiento de aproximadamente 2.800 millones de dólares proporcionado por el Eximbank de China (Terneus & Jiménez, 2019). No obstante, a escasos años de su puesta en marcha, se detectaron más de 7.600 fallas en su infraestructura, lo que desencadenó disputas internacionales (Naranjo, 2024).

Quizás un acuerdo para ayudar a resolver el conflicto técnico, pero los daños estructurales persisten y generan preocupación sobre la sostenibilidad del proyecto y las repercusiones que pueda tener el colapso de la obra, generando conflictos sociales y ambientales. Los pueblos indígenas afectados por desplazamientos forzados y la contaminación del agua y la tierra, han manifestado su desconformidad con la falta de transparencia en el financiamiento y la implementación de la obra (Andrade & Olaya, 2021).

La confusión en la financiación, debido a cláusulas de secreto que ocultaron las condiciones reales del préstamo, ha sido objeto de reparos y ha generado desconfianza en la ciudadanía (Ortiz & Ruiz, 2025), asimismo, la ejecución de sistemas como el ECU 911, patrocinados por China, ha provocado inquietudes por su posible empleo para monitoreo gubernamental y perjuicio de derechos ciudadanos. (Álvarez & Vila, 2023)

Conclusiones

La relación entre China y Ecuador tiene muchas facetas y a veces se torna compleja, compuesta por una serie de oportunidades y dificultades que necesitan una atención cuidadosa y ser manejadas con responsabilidad. China se presenta como una potencia mundial con un impacto creciente en la economía y la política global, Ecuador afronta retos a nivel interno tanto políticos, de seguridad jurídica y desarrollo económico. La cooperación bilateral entre China y Ecuador ofrece posibilidades para el desarrollo económico y crecimiento sobre todo para Ecuador, pero conlleva riesgos y desafíos significativos que necesitan ser gestionados de manera efectiva.

La riqueza cultural económica y económica de China lo posiciona como un líder mundial, su población, desarrollo económico y riqueza industrial es una oportunidad muy valiosa para el Ecuador. Mantener las buenas relaciones entre ambos países permite un intercambio de bienes y servicios que terminan siendo de mucho beneficio para la

sociedad. Crear las condiciones económicas , políticas y sociales para el correcto intercambio y sea así con equidad y eficiencia.

La vulnerabilidad tributaria, la ausencia transparencia en el financiamiento de proyectos, la dependencia de la deuda externa y otros desafíos son los que deben ser abordados en la relación bilateral entre China y Ecuador. Esto lleva a revisar mecanismos de control, rendición de cuentas y marco legal que aseguren el manejo eficiente y efectiva de los recursos. Para lo cual , se requiere un firme compromiso del país, sobre todo en combatir todo acto de corrupción y mejorar las leyes para que se sancionen los excesos y desviaciones, y se promocione la transparencia y el involucramiento activo de la sociedad, en particular de las poblaciones directamente afectadas por decisiones económicas o relacionadas con la explotación de recursos naturales. Solo así se podrá garantizar una gestión responsable, equitativa y verdaderamente sostenible.

Referencias Bibliográficas

- Aguilar, N. (2024). Constructivismo en el análisis de las relaciones entre China y América Latina: una mirada desde las perspectivas wentianas. *Revista Relaciones Internacionales*. doi:<http://dx.doi.org/10.15359/97-1.2>
- Álvarez, C., & Vila, M. (2023). flacso. *La cooperación entre Ecuador y China en tecnologías de seguridad: el caso del ECU 911*. Obtenido de <https://revistas.flacsoandes.edu.ec/urvio/article/view/5847>
- Andrade, M., & Olaya, A. (2021). Impactos económicos, sociales y ambientales generados por las grandes hidroeléctricas. Una revisión. *Interciencia*. Obtenido de Interciencia: <https://www.redalyc.org/journal/339/33965751003/html/>
- Aróstica, P. (2024). *China y su nueva realidad demográfica: Decrecimiento poblacional, efectos y proyecciones*. Obtenido de <https://chinayamericalatina.com/china-y-su-nueva-realidad-demografica-decrecimiento-poblacional-efectos-y-proyecciones/>
- Banco Mundial. (2022). *Inversión extranjera directa en Ecuador*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/BX.KLT.DINV.WD.GD.ZS?locations=EC>
- Banco Mundial. (2024). PIB per cápita. pág. <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>.
- Baños, L. (2023). Inseguridad y aumento de la delincuencia organizada en Ecuador: una aproximación. *Innovación & Saber*. Obtenido de <https://innovacionysaber.isupol.edu.ec/index.php/innovacion/article/view/251/515>
- Bustinza, H., & Gutiérrez, J. (2023). *Comercio y crecimiento económico inclusivo: China y América Latina (2004-2021)*. Obtenido de http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1390-86182023000200309
- Calderón, J., & Zambrano, S. (2019). El impacto de la dolarización en el sistema económico: Caso Ecuador 2000 - 2016. *SINERGIA*. doi:https://doi.org/10.33936/eca_sinerzia.v10i1.1109
- China Briefing. (2025). *China Briefing*. Obtenido de China's efforts to strengthen IP protection and promote foreign investment.: <https://www.china-briefing.com>
- China Power. (2024). *China Power*. Obtenido de How educated is the Chinese population? Center for Strategic and International Studies. : <https://chinapower.csis.org>
- Coface. (2024). *Coface*. Obtenido de <https://www.coface.com/search-result?query=china+ecuador>

- Datos mundial.com. (2024). *Desarrollo demográfico en China*. Obtenido de <https://www.datosmundial.com/asia/china/crecimiento-poblacional.php>
- Datosmacro. (2025). *datosmacro.expansion*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/paises/china>
- Delgado, D., & Suarez, J. (2023). Análisis del crecimiento económico China-Ecuador. *SINERGIA*. doi:DOI: <https://doi.org/10.33936/ecasinergia.v14i1.5389>
- Desfrancois, P., & Mayorga, T. (2023). *La corrupción en el Ecuador: un análisis económico*. Revista Colombiana de Ciencias Administrativas. doi:DOI: <https://doi.org/10.52948/rcca.v4i2.614>
- Espín, A., Córdova, C., & López, E. (2016). *Inversión extranjera directa: su incidencia en la tasa de empleo del Ecuador*. Obtenido de redalyc.org: <https://www.redalyc.org/journal/5045/504551172006/html/>
- Financial Times. (2025). *Financial Times*. Obtenido de Xi Jinping strengthens control over China's state-owned firms.: <https://www.ft.com>
- Fitch. (2024). *Fitch Affirms Ecuador at 'CCC+'*. Obtenido de <https://www.fitchratings.com/research/sovereigns/fitch-affirms-ecuador-at-ccc-13-08-2024>
- FMI. (2025). *World Economic*. Obtenido de https://www.imf.org/external/datamapper/NGDP_RPCH@WEO/OEMDC/ADV_EC/WEOWORLD
- Garcia-Vasquez, B. (2023). Elementos clave del socialismo con características chinas: desarrollo intelectual hasta el mandato de Xi Jinping. *Política, globalidad y ciudadanía*. doi:<https://doi.org/10.29105/pgc9.17-09>
- Gobierno de la República Popular China. (2024). Obtenido de Informe sobre la situación lingüística en China. : <http://www.gov.cn>
- LatinChina. (2025). Expertos en Importaciones de China a Ecuador. pág. <https://importadecchina.com.ec/>.
- Le Monde. (2024). *China resolves to raise retirement age from January 2025*. Obtenido de https://www.lemonde.fr/en/international/article/2024/09/15/china-resolves-to-raise-retirement-age_6726093_4.html
- Londoño, S., Reza, E., Leon, L., & Morales, A. (2021). La sostenibilidad del endeudamiento público en Ecuador: Una visión de mediano plazo. *Podium*. doi:<https://doi.org/10.31095/podium.2021.40.4>
- Mantilla, S. (2015). *La expansión de China en América Latina*. Obtenido de https://latinamerica.hss.de/fileadmin/user_upload/Projects_HSS/Latin_America/Migration-230607/06._Version_Completa__Expansion_de_China_en_A._Latina.pdf
- Matt, Z. M., Cang, W. M., & Ming, N. M. (2015). Local Government Debt, a Time-Bomb for China's Economy? *Journal of Finance Issues*. doi:DOI: [10.58886/jfi.v14i2.2283](https://doi.org/10.58886/jfi.v14i2.2283)
- Merino, G. (2020). El ascenso de China y las disputas estratégicas en los grupos dominantes de los Estados Unidos. *Brazilian Journal of Latin American Studies.Cadernos PROLAM/USP*. doi:DOI: [10.11606/issn.1676-6288.prolam.2020.169135](https://doi.org/10.11606/issn.1676-6288.prolam.2020.169135)
- Moody's. (2025). *Moody's Ratings afirma la calificación A1 de China y mantiene la perspectiva negativa*. Obtenido de <https://ratings.moodys.com/ratings-news/443713>
- Morrison, T., & Conaway, W. (2006). *Kiss, bow, or shake hands: The bestselling guide to doing business in more than 60 countries*. Adams Media. Obtenido de <https://es.slideshare.net/slideshow/kiss-bow-or-shake-hands/5051632>

- Naranjo, S. (2024). Una perspectiva del desarrollo hidroeléctrico en Ecuador: Pasado, Presente y Futuro. *LA GRANJA. Revista de Ciencias de la Vida*. doi:<https://doi.org/10.17163/lgr.n39.2024.04>
- OCDE. (2020). *Medición de la inversión extranjera directa*. Obtenido de <https://www.oecd.org/en/topics/foreign-direct-investment-fdi.html>: <https://www.oecd.org/en/topics/foreign-direct-investment-fdi.html>
- OECD. (2024). *Organisation for Economic Co-operation and Development*. Obtenido de China Economic Survey 2024: <https://www.oecd.org>
- Olivares, A., & Medina, P. (2020). La persistente debilidad institucional de Ecuador: Protestas, elecciones y divisiones políticas durante el 2019. *Revista de ciencia política*. doi:DOI: 10.4067/S0718-090X2020005000110
- Ortiz, C., & Ruiz, M. (2025). Transparencia en el Financiamiento de Partidos Políticos en Ecuador. *Yachasun*. Obtenido de <https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/634/1067>
- Pew Research Center. (2023). Obtenido de Religion in China: Diversity under control. : <https://www.pewresearch.org>
- Pinos, J. (2025). Movimientos de resistencia ante el embate neoliberal en China. *Anuario del conflicto social*. doi:10.1344/ACS2020.10.10
- Puente, M., Vásquez, V., Paz, J., & Cáceres, L. (2024). *Morosidad y riesgo crediticio en la banca privada ecuatoriana*,. doi: <https://doi.org/10.61347/ei.v3i3.85>
- Reuters. (2024). *China approves plan to raise retirement age from January 2025*. Obtenido de <https://www.reuters.com/world/china/chinas-legislature-approves-draft-proposal-raise-retirement-age-2024-09-13/>
- Reuters. (2025). *China's population falls for third consecutive year*. Obtenido de <https://www.reuters.com>
- Rubiolo, F., & Fiore, G. (2023). China en el orden liberal internacional: debates globales y lecturas desde América del Sur. *URVIO Revista Latinoamericana de Estudios de Seguridad*. doi:<https://doi.org/10.17141/urvio.35.2023.5851>
- Ruesga, S., Pérez, L., & Delgado, J. (2020). Sector informal en Ecuador: Perspectiva desde el escenario económétrico. *ESPACIOS*. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a20v41n14/20411417.html>
- Statista. (2024). *Urbanization in China – statistics and facts*. Obtenido de <https://www.statista.com>
- Sun, J. (2022). La religión occidental (yangjiao) como otraedad: el cristianismo y la sociedad china en el siglo XIX. *Discursos del Sur*. doi:<http://dx.doi.org/10.15381/dds.n10.24408>
- Sunshine, R. (2025). *beatricewjemima*. Obtenido de <https://beatricewjemima.pages.dev/ytilqw-how-much-people-live-in-china-2024-ywcvrvsmr-photos/>
- Terneus, F., & Jiménez, S. (2019). Nexo agua – energía: análisis del flujo hídrico del Proyecto Hidroeléctrico Coca Codo Sinclair. *Ingenius*,. Obtenido de https://ingenius.ups.edu.ec/index.php/ingenius/article/view/21.2019.05?utm_source=chatgpt.com
- UNFPA. (2022). *UNFPA*. Obtenido de China's Population and Family Planning Policies. United Nations Population Fund.: <https://china.unfpa.org>
- World Bank. (2024). *World Bank*. Obtenido de China's economic outlook: Recovery, risks, and reforms.: <https://www.worldbank.org>
- Xinhua. (2024). *China's urban population continues to grow steadily*. . Obtenido de <http://www.xinhuanet.com>

Capítulo II

Estados Unidos - Ecuador: Diversidad Cultural y su Impacto en la Negociación Internacional

United States – Ecuador: Cultural Diversity and Its Impact on International Negotiation



Fuente:
https://www.segurilatam.com/actualidad/cual-es-la-mejor-ciudad-de-estados-unidos-2025_20241213.html

Estados Unidos - Ecuador: Diversidad Cultural y su Impacto en la Negociación Internacional

United States – Ecuador: Cultural Diversity and Its Impact on International Negotiation

Andrea Estephania Bossano Ramírez

andrea.bossano@upacifco.edu.ec

ORCID: 0009-0001-7624-674X

Manuel Alejandro Páez Perugachi

alejandro.paez@upacifco.edu.ec

ORCID: 0009-0002-9565-456X

Antonio Poveda Guevara

antonio.poveda@upacifco.edu.ec

ORCID: 0000-002-3908-3099

Resumen

El artículo analiza cómo la diversidad cultural influye en la negociación internacional y la gestión empresarial entre Estados Unidos y Ecuador. Presenta un panorama general de la geografía, demografía, sistema político y economía estadounidense, destacando su estabilidad institucional, su enfoque pragmático en los procesos de negociación —basado en la eficiencia, la comunicación directa y la orientación a resultados—, y su rol central en el comercio internacional, con un déficit comercial de USD 918,4 mil millones en 2024. Además, contrasta las diferencias culturales entre ambos países: mientras EE. UU. privilegia estructuras horizontales y la autonomía individual, Ecuador se caracteriza por jerarquías más marcadas y una alta valoración de la confianza interpersonal, lo que impacta directamente en la dinámica de negociación. Asimismo, el texto examina la relación bilateral marcada por una fuerte interdependencia comercial y casos emblemáticos como Chevron y Gunvor, que evidencian tensiones en inversión, medio ambiente y corrupción. Se destaca el uso de joint ventures como mecanismo de cooperación estratégica en sectores automotriz y energético, así como las oportunidades y desafíos para ambos países. En conclusión, el estudio resalta que las instituciones y la cultura son factores determinantes para generar confianza, atraer inversión y fortalecer el comercio bilateral, donde Ecuador necesita consolidar su base institucional y social, mientras que EE. UU. busca mantener su liderazgo en un entorno global complejo.

Palabras Claves: Población multicultural, comercio internacional, diversidad cultural.

Abstract

The article analyzes how cultural diversity influences international negotiation and business management between the United States and Ecuador. It presents an overview of U.S. geography, demographics, political system, and economy, highlighting its institutional stability, pragmatic negotiation style—focused on efficiency, direct communication, and results—and its central role in international trade, with a trade deficit of USD 918.4 billion in 2024. It also contrasts the cultural differences between both countries: while the U.S. favors horizontal structures and individual autonomy, Ecuador is characterized by stronger hierarchies and a higher value placed on interpersonal trust, directly shaping negotiation dynamics. Furthermore, the text examines the bilateral relationship marked by strong trade interdependence and emblematic cases such as Chevron and Gunvor, which reveal tensions in investment, environmental issues, and

corruption. It highlights the use of joint ventures as a strategic cooperation mechanism in the automotive and energy sectors, as well as the opportunities and challenges faced by both nations. In conclusion, the study emphasizes that institutions and culture are key factors in building trust, attracting investment, and strengthening bilateral trade—where Ecuador must consolidate its institutional and social foundations, while the U.S. seeks to maintain its leadership in a complex global environment.

Keywords: Multicultural population, international trade, cultural diversity.

Introducción

Diversidad Cultural y su Impacto en la Negociación Internacional

El estilo de negociación de Estados Unidos se caracteriza por un fuerte énfasis en la eficiencia, la claridad y la orientación hacia resultados concretos. Según Morrizon y Conaway (2006), en Kiss, Bow, or Shake Hands, los negociadores estadounidenses suelen valorar la rapidez en la toma de decisiones, evitando rodeos innecesarios y privilegiando propuestas directas y específicas. Esta orientación pragmática se refleja en reuniones estructuradas con agendas definidas, donde se busca llegar lo antes posible a acuerdos contractuales tangibles.

Asimismo, los autores destacan que la comunicación en el contexto de negociación estadounidense tiende a ser franca y explícita, lo que contrasta con culturas donde predominan las sutilezas y los mensajes implícitos. En este sentido, se espera que las partes manifiesten de manera abierta sus expectativas y objeciones, lo cual se interpreta como una muestra de profesionalismo más que de confrontación.

Otro rasgo relevante es la importancia asignada al tiempo como recurso económico. Tal como señalan Morrizon y Conaway (2006), para los negociadores estadounidenses "time is money", de manera que retrasos, ambigüedades o discusiones excesivamente teóricas son percibidos como obstáculos a la eficiencia del proceso. Por ello, las relaciones interpersonales y el establecimiento de confianza, aunque reconocidos, suelen ocupar un lugar secundario frente al logro de objetivos específicos y verificables.

Estados Unidos mantiene una posición central en el comercio global, con extensas redes de importación y exportación. Sin embargo, la reciente política de "aranceles recíprocos" implementada por la administración Trump ha generado un impacto significativo en sus relaciones comerciales (Link & Maggor, 2021).

Durante 2024, el comercio exterior de Estados Unidos reflejó una marcada tendencia hacia el déficit estructural. Según datos oficiales del U.S. Census Bureau y del Bureau of Economic Analysis (BEA), las exportaciones de bienes y servicios alcanzaron aproximadamente 3,19 billones de dólares, mientras que las importaciones ascendieron a 4,11 billones de dólares. Este comportamiento resultó en un déficit comercial total de 918,4 mil millones de dólares, una cifra que, aunque inferior al déficit en bienes, muestra la persistencia de desequilibrios en la balanza global. En efecto, sólo en bienes el déficit llegó a 1,21 billones de dólares, compensado parcialmente por el superávit en servicios, que superó los 1,1 billones de dólares. Estos datos confirman que, pese al dinamismo exportador, la economía estadounidense continúa dependiendo de elevados niveles de importación para sostener su aparato productivo y su consumo interno (USA, 2025) (CENSUS, 2024).

Tabla 1. Comercio Exterior Estados Unidos

Categoría	Valor (miles de millones USD)	Detalle adicional
Exportaciones (bienes + servicios)	3,191.6	Aumento de 119.8 frente a 2023
Exportaciones de bienes	2,083.8	Impulsadas por bienes de capital
Exportaciones de servicios	1,107.8	Incremento en viajes y servicios financieros
Importaciones (bienes + servicios)	4,110.0	Crecimiento de 253.3 respecto a 2023
Importaciones de bienes	3,295.6	Alza en vehículos y alimentos
Importaciones de servicios	814.4	Incremento notable en servicios
Déficit comercial (bienes + servicios)	918.4	Segundo más alto registrado
Déficit en bienes	1,211.7	El más elevado registrado
Superávit en servicios	293.3	Alza de 14.9 respecto a 2023

Nota. Datos de comercio exterior de EE. UU. para 2024. **Fuente:** Bureau of Economic Analysis. U.S. International Trade in Goods and Services, Annual 2024 (BEA, 2024).

Los principales clientes de Estados Unidos son Canadá, México y China, siendo este último el principal cliente fuera de América del Norte. En cuanto a los proveedores, México, China y Canadá lideran la lista. Destaca el ascenso de China como proveedor principal en la última década, existiendo hasta una dependencia con ciertos productos, fenómeno evidenciado en la pandemia (Rosales, 2022).

Además de los indicadores económicos fundamentales, otros factores sociales y económicos contribuyen a la complejidad del entorno en Estados Unidos. Estos datos proporcionan una visión más completa del bienestar y desarrollo de la nación.

Tabla 2. Comparación de Riesgo Político, Económico, Social y Cultural entre Estados Unidos y Ecuador.

Dimensión	Estados Unidos	Ecuador
Riesgo Político	Alta estabilidad institucional; posición alta en Estado de derecho (WJP, 2024)	Instituciones más vulnerables; mayores problemas de corrupción (TI, 2025)
Riesgo Económico	PIB per cápita elevado; economía diversificada (Banco Mundial, 2025)	Dependencia de materias primas y dolarización; vulnerabilidad externa (Banco Mundial, 2025)
Riesgo Social	Polarización política y desigualdad, pero alto IDH (ONU, 2025)	Alta informalidad laboral; desigualdad en acceso a servicios básicos (INEC, 2025)
Riesgo Cultural	Sociedad multicultural integrada con tensiones migratorias	Diversidad cultural con pueblos indígenas; desafíos de inclusión social

Nota. Elaboración de los investigadores con base en Banco Mundial (2025) (2025), (INEC, 2025), (Chrétien, 2023) (ONU, 2025).

El ámbito empresarial entre Ecuador y Estados Unidos ha sido escenario de disputas judiciales de gran envergadura que reflejan tensiones en inversión, medio ambiente y corrupción. Uno de los casos más emblemáticos es el escandaloso caso ambiental relacionado con Chevron (antes Texaco) (Kassar, 2012). Enfrentó reclamos masivos de comunidades indígenas por contaminación en la Amazonía que culminaron en sentencias ecuatorianas multimillonarias, pero fueron consideradas “fraudulentas” por tribunales internacionales, incluida la Corte Permanente de Arbitraje de La Haya (JUSTIA, 2025).

Finalmente, el 1 de marzo de 2024, la empresa comercializadora de petróleo Gunvor acordó una multa global de USD 661 millones tras admitir haber sobornado a funcionarios ecuatorianos para asegurar contratos con Petroecuador. La empresa tuvo que pagar más de USD 374 millones en EE. UU. y perder más USD 287 millones en ganancias ilícitas (AP-NEWS, 2024).

La economía estadounidense, si bien resiliente, enfrenta desafíos como la inflación, pero su diversidad sectorial y la innovación continúan siendo pilares de su fortaleza. La nueva política arancelaria introduce incertidumbre en el comercio global, si bien se busca proteger intereses nacionales. La negociación con Estados Unidos requiere comprender su énfasis en la transparencia y los datos, a menudo recurriendo a tácticas de presión. Los próximos años serán cruciales para observar la consolidación de estas políticas y su impacto tanto a nivel nacional como en el escenario internacional.

El modelo de joint venture ha sido utilizado en Ecuador como un mecanismo de cooperación empresarial para ejecutar proyectos estratégicos junto a empresas de Estados Unidos, particularmente en sectores como automotriz, energético y de servicios.

Un caso relevante se encuentra en el sector automotriz. La presencia de General Motors en Ecuador ha operado mediante acuerdos de cooperación con capital local que permitieron el establecimiento de plantas de ensamblaje y distribución. Esta estrategia de asociación facilitó la transferencia tecnológica y el desarrollo de cadenas de valor nacionales, fortaleciendo el sector manufacturero y las exportaciones hacia mercados regionales. Aunque se trata de un joint venture de larga data, sigue siendo uno de los ejemplos más representativos de inversión productiva estadounidense en el país (Producción, 2024).

Asimismo, en el ámbito energético, el Banco Central del Ecuador y reportes de la Agencia de Regulación y Control de Energía y Recursos Naturales No Renovables (ARCERNNR) han documentado la participación de empresas estadounidenses en consorcios mixtos para exploración y servicios petroleros, donde los contratos tipo joint venture con Petroamazonas y otras entidades estatales permitieron canalizar inversión extranjera directa (BCE, 2023).

Estos ejemplos muestran que el joint venture no solo constituye una herramienta jurídica, sino también un puente de cooperación empresarial que ha facilitado la presencia estadounidense en Ecuador, promoviendo la transferencia de conocimiento y la integración de cadenas de valor en sectores estratégicos.

Las dimensiones culturales influyen directamente en la negociación, el liderazgo y la gestión de equipos. En el marco de Hofstede, EE. UU. exhibe baja distancia al poder ($PDI \approx 40$) y muy alto individualismo ($IDV \approx 91$), con orientación a resultados ($MAS \approx 62$) y menor evasión de la incertidumbre ($UAI \approx 46$). Ecuador, en cambio, presenta alta distancia al poder ($PDI \approx 78$), muy bajo individualismo ($IDV \approx 8$) y mayor evasión de la incertidumbre ($UAI \approx 67$), con orientación competitiva similar ($MAS \approx 63$). Estas diferencias implican que, en Ecuador, las jerarquías y las relaciones de confianza pesan más en la toma de decisiones; mientras que en EE. UU. se favorecen estructuras más horizontales, autonomía individual y comunicación directa. El reconocimiento de estos

patrones reduce fricciones en proyectos binacionales y facilita acuerdos sostenibles (Aguilar et al,2018).

En comercio, EE. UU. es el principal socio comercial de Ecuador y uno de sus destinos de exportación más importantes (petróleo, banano, camarón, flores y cacao), mientras que Ecuador importa desde EE. UU. bienes de capital, maquinaria, insumos industriales y servicios. Esta interdependencia condiciona la agenda bilateral en facilitación de comercio, reglas de origen, estándares sanitarios y cooperación aduanera (USTR, 2024).

Tabla 3: Indicadores comparativos seleccionados (2024–2025)

Indicador	Estados Unidos	Ecuador
PIB (US\$ Corrientes, 2024)	≈ 29.18 billones	≈ 124.68 mil millones
PIB per cápita (US\$, 2024)	≈ 85,810	≈ 6,875
Crecimiento del PIB (%, 2024)	≈ 2.8	≈ -2.0
Inflación anual (%, 2024)	≈ 3.4 (CPI BLS)	≈ 2.08 (INEC)
CPI 2024 (0–100) / puesto	65 / ~28	32 / ~121
WJP Estado de derecho (2024) puesto	~26 / 142	97 / 142
Libertad Económica 2025 (Heritage)	70.2 (~26)	55.8 (~113)

Nota: Elaboración propia con base en el Banco Mundial (2025), (Chrétien, 2023) (ONU, 2025).

El entorno de negocios puede aproximarse con tres familias de indicadores: (i) libertad económica; (ii) integridad/anticorrupción; y (iii) estado de derecho regulatorio y judicial.

Conclusiones

Las comparaciones entre EE. UU. y Ecuador confirman que los determinantes institucionales y culturales modelan el clima de negocios tanto como las magnitudes macroeconómicas. Para empresas ecuatorianas que buscan internacionalizarse hacia EE. UU., destacan oportunidades en cadenas de valor con altos estándares, pero también la necesidad de profesionalizar gobierno corporativo, cumplimiento y propiedad intelectual. Para empresas estadounidenses en Ecuador, el conocimiento cultural local, la gestión del riesgo (seguridad, cumplimiento y reputación) y las alianzas con actores locales son palancas para crear valor sostenible. A nivel de política pública, la convergencia normativa en aduanas, competencia y transparencia y la cooperación en seguridad y productividad pueden elevar el comercio bilateral y la inversión, con impactos positivos sobre empleo y productividad total de los factores.

El análisis de Estados Unidos evidencia un país con instituciones políticas sólidas, un entorno económico diversificado y una notable capacidad de innovación, lo que le permite mantener su posición de potencia global. Sin embargo, enfrenta retos internos relacionados con la polarización social, la desigualdad económica y las tensiones culturales derivadas de la migración, factores que, aunque no ponen en riesgo su estabilidad estructural, sí condicionan la formulación de políticas públicas y el clima de negocios.

Mientras que Estados Unidos se caracteriza por una alta estabilidad institucional y un marco jurídico predecible que reduce el riesgo para la inversión extranjera, Ecuador aún presenta vulnerabilidades en materia de gobernanza y dependencia de sectores primarios, lo que incrementa su exposición a shocks externos. La diferencia entre ambos países radica en la capacidad de generar confianza para atraer capitales y sostener el crecimiento económico en el largo plazo.

En el plano social y cultural, ambos países comparten el desafío de gestionar la diversidad, aunque desde perspectivas distintas. Estados Unidos ha convertido la multiculturalidad en un motor económico y político, pese a las tensiones internas; Ecuador, en cambio, enfrenta la necesidad de fortalecer la inclusión social y reducir la informalidad laboral para aprovechar su riqueza cultural como ventaja competitiva. En síntesis, mientras Estados Unidos lida con la cohesión en una sociedad compleja y avanzada, Ecuador debe consolidar aún sus bases sociales para garantizar un desarrollo sostenible.

Referencias Bibliográficas

- Aguilar, I., Ortega, J., Borja, F., Vera, M., & Montalvan, R. (2018). Dimensiones culturales de Hofstede en la sociedad ecuatoriana. *AMAUTA*. doi:<https://doi.org/10.15648/am.31.2018.5>
- AP-NEWS. (2024). Obtenido de Geneva oil trader reaches \$661 M settlement with US, Swiss Authorities over bribery in Ecuador: <https://apnews.com/article/switzerland-guvor-commodities-oil-ecuador-brooklyn-petroecuador-3470a90b5c66e1e774509b4ad8f950d7>
- BANCO-MUNDIAL. (2025). Obtenido de Transparency International: <https://datos.bancomundial.org/indicador/IQ.CPA.TRAN.XQ>
- BCE. (2023). Obtenido de Memoria Anual: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Memoria/2023/MemoriaBCE2023.pdf>
- BEA. (2024). Obtenido de <https://www.bea.gov/sites/default/files/2025-02/trad1224.pdf>
- CENSUS. (2024). Obtenido de Annual 2024 Press Highlights: https://www.census.gov/foreign-trade/statistics/highlights/AnnualPressHighlights.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Chrétien, S. (2023). Obtenido de Proyecto 2025: https://www-heritage.org.translate.goog/conservatism/commentary/project-2025?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc
- INEC. (8 de 2025). Obtenido de ESTADISTICAS LABORALES: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas-laborales-enemdu/>
- JUSTIA. (2025). Obtenido de <https://law.justia.com/>
- Kassar, W. (2012). El caso Chevron-Texaco en Ecuador: un fallo histórico , pero ¿ no sería mejor aun la via penal? *ECOLOGIA POLITICA*. Obtenido de https://www.ecologiapolitica.info/el-caso-chevron-texaco-en-ecuador-un-fallo-historico-pero-no-seria-aun-mejor-la-via-penal/?utm_source=chatgpt.com
- Link, S., & Maggor, N. (2021). Estados Unidos como una nación en desarrollo: consideraciones sobre las peculiaridades de la historia estadounidense. doi:<https://doi.org/10.20430/ete.v87i347.1097>
- Morrison, T., & Conaway, W. (2006). *Kiss, Bow, or Shake Hands*.
- Mundial, B. (2025). Obtenido de United Stater: <https://data.worldbank.org/country/united-states>
- ONU. (2025). Obtenido de Hacia el HDR 2025: https://hdr-undp.org.translate.goog/reports-and-publications/towards-2025-human-development-report?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc
- Producción. (2024). Obtenido de Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca: https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2025/07/Informe_gestion_mpceip_2024_compressed.pdf

- Rosales, O. (2022). El conflicto Estados Unidos-China y las perspectivas del “desacoplamiento” estratégico. *El trimestre económico*. doi:<https://doi.org/10.20430/ete.v89i354.1491>
- Usa. (2 de 03 de 2025). Obtenido de Ramas del gobierno de Estados Unidos.: <https://www.usa.gov/es/ramas-gobierno-estados-unidos>
- USTR. (2024). Obtenido de https://ustr.gov/countries-regions/western-hemisphere/ecuador?utm_source=chatgpt.com

Capítulo III

España en el Contexto de la Negociación Comercial y su Influencia en las Relaciones Económicas Internacionales con Ecuador

Spain in the Context of Trade Negotiation and Its Influence on International Economic Relations with Ecuador



Fuente : <https://www.admagazine.com/articulos/lugares-para-visitar-en-espana>

España en el Contexto de la Negociación Comercial y su Influencia en las Relaciones Económicas Internacionales con Ecuador
Spain in the Context of Trade Negotiation and Its Influence on International Economic Relations with Ecuador

Arévalo Montalván Magaly Jamilets
magaly.arevalo@upacifco.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0002-2072-3604>
Crespín Mejia Eddy Junior
eddy.crespin.mejia@upacifco.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0009-0175-780X>
Pinos-Mora Lilián Patricia
lilian.pinos@upacifco.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0006-1903-0922>
Ayala-Bolaños Margarita Graciela
margarita.ayala@upacifco.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0001-9491-541X>

Resumen

Esta investigación se enmarca en un enfoque orientado en analizar y entender de qué manera la negociación comercial de España incide en los aspectos políticos y sociales que afectan las relaciones económicas y los negocios internacionales, donde enfrenta desafíos derivados de un entorno global dinámico, donde factores culturales, legales y económicos influyen en su efectividad. Su relación comercial con países como Ecuador evidencia asimetrías relacionadas con el riesgo país, la dependencia de commodities y marcos regulatorios, lo que plantea diseñar estrategias adaptativas. España es una economía clave en la Unión Europea, con un modelo de negociación basado en relaciones personales, flexibilidad y adaptabilidad cultural, sin embargo, su interacción con mercados emergentes como Ecuador, caracterizado por alto riesgo político y dependencia petrolera, requiere analizar cómo estos factores afectan los acuerdos comerciales y la cooperación bilateral. El estudio empleó un enfoque cualitativo, de carácter descriptivo, con revisión de fuentes primarias (como informes de la UE, FMI, Banco Central de Ecuador) y secundarias (literatura académica). Se analizaron datos macroeconómicos, perfiles de riesgo y casos emblemáticos como el conflicto Repsol-Ecuador. Los hallazgos muestran que España ha consolidado un modelo de negociación exitoso, combinando solidez institucional y apertura cultural. No obstante, su relación con Ecuador refleja tensiones entre desarrollo económico y sostenibilidad, especialmente en sectores extractivos. Se recomienda fortalecer los acuerdos bilaterales, se recomienda fortalecer los acuerdos bilaterales en torno a comercio, innovación y responsabilidad ambiental, aprovechando el marco de la Unión Europea. La adaptabilidad cultural y la gestión de riesgos serán clave para mantener la competitividad global de España y cooperación equilibrada con Ecuador.

Palabras Claves: negociación comercial, acuerdos comerciales, relaciones económicas.

Abstract

This research is framed within an approach aimed at analyzing and understanding how Spain's trade negotiations influence the political and social aspects that affect economic relations and international business, in a dynamic global environment where cultural, legal, and economic factors play a key role in their effectiveness. Spain's trade relationship with countries such as Ecuador reveals asymmetries related to country risk, dependence on commodities, and regulatory frameworks, which demand the design of adaptive strategies. Spain is a key economy within the European Union, with a negotiation

model based on personal relationships, flexibility, and cultural adaptability. However, its interaction with emerging markets such as Ecuador—characterized by high political risk and dependence on oil—requires analyzing how these factors affect trade agreements and bilateral cooperation. The study employed a qualitative, descriptive approach, drawing on primary sources (such as reports from the EU, IMF, and the Central Bank of Ecuador) and secondary sources (academic literature). Macroeconomic data, risk profiles, and emblematic cases such as the Repsol–Ecuador conflict were analyzed. The findings show that Spain has consolidated a successful negotiation model by combining institutional strength with cultural openness. Nevertheless, its relationship with Ecuador reflects tensions between economic development and sustainability, particularly in extractive sectors. It is recommended to strengthen bilateral agreements on trade, innovation, and environmental responsibility, leveraging the framework of the European Union. Cultural adaptability and risk management will be key to maintaining Spain's global competitiveness and fostering a balanced cooperation with Ecuador.

Keywords: trade negotiations, trade agreements, economic relations.

Introducción

España y su Rol en la Negociación Comercial Internacional

Para España, la negociación comercial tanto nacional como internacional constituye un pilar esencial en su crecimiento económico, cuya evolución ha estado estrechamente vinculada a los procesos de globalización, el desarrollo de nuevas tecnologías y a la necesidad de adaptarse a un entorno dinámico, en el que las empresas españolas interactúan con socios de distintas regiones del mundo (Treviño-Álvarez, 2023).

Esta práctica no solo regula las actividades comerciales y fortalece la seguridad en las transacciones internacionales, sino que también impulsa la competitividad del país y asegura su integración dentro de las normativas de la Unión Europea (Orellana-Intriago & Orellana-Intriago, 2024) (Illescas Ortiz, 2003) (Tapia, 2025).

La negociación internacional exige comprender y respetar la diversidad cultural, factor determinante en la forma en que se fomentan acuerdos y se edifican relaciones empresariales. En este escenario, España exhibe un estilo de negociación particular, modelado por su historia, valores sociales, desarrollo tecnológico y forma de comunicación, lo que le confiere un sello distintivo en el comercio global (Vallejo-Peña, 2023) (Climent Baixauli, 2024) (Rodríguez Fernández, 2025) .

Al considerarse una de las economías más preponderantes de Europa, España ha logrado consolidar empresas con gran trascendencia internacional, las cuales personifican casos ejemplares de adaptación, innovación, inclusión y éxito en distintos mercados. Analizar sus esquemas de negocio, su presencia fuera de su territorio y su influencia en la economía global permite comprender la importancia y la solidez de su posición internacional (Rivera Gómez et al., 2024) (Lombana-Coy & Palacios-Chacón, 2020)

Trayectoria Histórica

La historia de España es el producto de una intensa interrelación de culturas, conquistas y procesos sociales que han moldeado su identidad actual. Desde la presencia de pueblos íberos, celtas y fenicios en la antigüedad, hasta la consolidación de la nación moderna, España ha experimentado profundas transformaciones (Vallejo-Peña, 2023).

Durante la Edad Antigua, la Península Ibérica fue parte del Imperio Romano, que dejó una profunda huella en su lengua, derecho y estructura administrativa. Tras la caída de Roma, los visigodos establecieron un reino que sería sustituido por la conquista islámica en el siglo VIII. Al-Ándalus se convirtió en un destacado centro cultural y científico de Europa hasta que los reinos cristianos del norte emprendieron la

Reconquista, la cual concluyó en 1492 con la conquista de Granada, se puso bajo el control de los Reyes Católicos. (Historia Universal, 2024) (Rodríguez Fernández, 2025).

Contexto Geográfico

Según el Instituto Geográfico Nacional (2025), España está situada en el suroeste de Europa y se caracteriza por una importante diversidad geográfica. Al norte limita con Francia y Andorra, al oeste con Portugal, en tanto que al sur y este se encuentra rodeada por el mar Mediterráneo, el mar Cantábrico y el océano Atlántico respectivamente. El territorio incluye además los archipiélagos de las Islas Baleares y Canarias, junto con las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla ubicadas en el norte de África. Su estratégica ubicación geográfica ha influido considerablemente en su desarrollo histórico, económico y en sus relaciones internacionales.



Figura 1. Mapa de España.

Nota. Dimensión geográfica de España. Fuente: (Atlas Nacional de España (ANE), 2025).

Con una superficie de 505.983 km² España contaba al 1 de abril de 2025 con una población ascendió a 49.153.849 habitantes tras un aumento de 75.865 personas en el primer trimestre del año. Este crecimiento continúa, impulsado principalmente por la inmigración de ciudadanos de nacionalidades como la colombiana, marroquí y venezolana (Instituto Nacional de Estadística, 2025).

Organización Política y diversidad cultural

El régimen político español es una monarquía parlamentaria, fundamentada en la Constitución promulgada en 1978, según esta normativa el Rey es el jefe del Estado, con funciones mayoritariamente simbólicas y protocolarias, mientras que el poder ejecutivo lo ejerce el Gobierno, encabezado por el presidente. Las Cortes Generales, conformadas por el Congreso de los diputados y el Senado, ostentan autoridad legislativa (Constitución Española, BOE-Legislación Consolidada, 1978). Esta normativa garantiza el equilibrio de poderes y la cooperación democrática (Pemán, 2022).

El idioma oficial es el castellano, hablado por la mayoría de su población. Sin embargo, existen otras lenguas cooficiales en distintas comunidades autónomas, como el catalán, el gallego, el valenciano y el euskera, que reflejan la diversidad cultural del país, la variedad lingüística enriquece la identidad española y permite conservar tradiciones

locales en comunidades como Cataluña, Galicia y el País Vasco (Newtral Educación, 2023).

Respecto a la religión, España es mayoritariamente católica, aunque en la Constitución de 1978 establece la libertad de culto. Más del 53% de los españoles se identifican como católicos, aunque el número de practicantes ha disminuido en los últimos años. A pesar del proceso de secularización, el catolicismo sigue siendo influyente en festividades y tradiciones culturales, como la Semana Santa y las fiestas patronales (Infobae España, 2025).

Negociación Comercial Internacional

Refuerza su política exterior dentro del marco de la Unión Europea, impulsando acuerdos con países en vías de desarrollo y en procesos de integración económica (Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, 2025).

Entre los acuerdos suscritos con Ecuador, uno de los más importantes es el Acuerdo de Asociación entre la UE y Ecuador (2022), que incorpora temas de comercio, inversiones y sostenibilidad (Unión Europea, 2023). Asimismo, sostienen negociaciones bilaterales con diversos países latinoamericanos —incluido Ecuador— que contempla áreas de interés como el comercio y la cooperación técnica.

Metodología

Este estudio se inserta en un enfoque cualitativo de carácter descriptivo, con la finalidad de analizar y determinar de qué manera la negociación comercial de España incide en los aspectos políticos y sociales que afectan las relaciones económicas y los negocios internacionales (Borg & Muñoz Martín, 2024) (Faneite, 2023).

Además, pretende identificar los modelos y tipos de negociación utilizados, así como sus relaciones empresariales influencian las regulaciones de las actividades económicas tanto a nivel nacional como internacional (Gil Pardo, 2020).

Este estudio tiene como finalidad encontrar una visión detallada y argumentada dentro de un contexto globalizado del comercio de España y su relación con el Ecuador. Para ello, se realizó una revisión documental de fuentes primarias confiables como informes oficiales y portales institucionales (por ejemplo, del Instituto Nacional de Estadística, la Unión Europea, la Dirección General de Gobernanza Pública de España, y la Constitución Española), así como fuentes secundarias, tales como artículos académicos revisados por pares, libros especializados y estudios doctrinales publicados por expertos en negociación comercial y economía internacional (Khaldi et al., 2023) (Cavus et al., 2023).

Desarrollo

En el año 2024, España experimentó un sólido desarrollo económico, con un aumento del PIB del 3,2%, motivado principalmente por el consumo individual y la recuperación del sector turístico. Se espera que en 2025 y 2026 el crecimiento se modere a 2,6% y 2,0%, respectivamente, debido a una desaceleración en la inversión y una política fiscal más restrictiva (Unión Europea, 2025)

Tabla 1. Evolución del PIB de España 2024-2026.

Año	Crecimiento del PIB (%)
2024	3,2
2025	2,6
2026	2,0

Fuente: (Unión Europea, 2025).

La inflación general en España mostró una tendencia a la baja, situándose en 2,9% en 2024, con proyecciones de 2,3% para 2025 y 1,9% para 2026. Esta disminución se

debe a la estabilización de los costos de energía y alimentos, así como a una regulación del incremento salarial (Unión Europea, 2025).

Tabla 2. Tasa de Inflación Anual en España 2024-2026

Año	Inflación (%)
2024	2,9
2025	2,3
2026	1,9

Fuente: (Unión Europea, 2025)

España muestra un nivel de riesgo relativamente bajo, basado en la diversidad de su economía y su fuerte adhesión a la Unión Europea. Sin embargo, factores como la fragmentación política interna y las tensiones geopolíticas globales podrían afectar la percepción de riesgo. El Fondo Monetario Internacional destaca la necesidad de consolidación fiscal para mantener la estabilidad macroeconómica (Fondo Monetario Internacional, 2024).

En el 2024, España exportó USD\$384.465 millones e importó USD\$424.741 millones, lo que resultó en un déficit de USD\$40.276 millones en la balanza comercial. Sin embargo, el excedente comercial con la Unión Europea ha permanecido estable durante catorce años (La Moncloa España, 2024).

Tabla 3. Principales Productos Exportados e Importados por España 2024

Categoría	Producto	Valor (USD\$ millones)
Exportación	Automóviles	2.690
Exportación	Medicamentos envasados	1.110
Exportación	Petróleo refinado	878
Importación	Petróleo crudo	2.780
Importación	Automóviles	1.880
Importación	Medicamentos envasados	1.180

Fuente: (Observatorio de Complejidad Económica, 2025).

España se distingue como una nación de derecho y sociedad democrática, con una economía basada en el mercado y un sistema político basado en la monarquía parlamentaria. La estructura gubernamental se fundamenta en el principio de soberanía del pueblo, la separación de los poderes del Estado y un régimen parlamentario. Es un modelo parlamentario, ya que el poder legislativo, representado por el Parlamento, cumple un rol central en su funcionamiento (Curto-Rodríguez et al., 2024) (Dirección General de Gobernanza Pública de España, 2025).

La soberanía pertenece al pueblo español, lo que implica que es la ciudadanía quien constituye el origen del poder del Estado, del cual derivan las funciones legislativa, ejecutiva y judicial (Dirección General de Gobernanza Pública de España, 2025).

Los ciudadanos intervienen en la vida pública mediante representantes elegidos por medio de votaciones libres, universales, secretas y con diversas opciones políticas. Además, pueden involucrarse de manera directa en los asuntos públicos cuando así lo permiten las leyes, como por ejemplo a través de la iniciativa legislativa popular, el acceso a cargos públicos, el uso del derecho de petición, la participación en referendos o consultas populares (Dirección General de Gobernanza Pública de España, 2025).

La separación de poderes consiste en asignar las funciones del poder político legislativo, ejecutivo y judicial a órganos diferentes. Sin embargo, esta separación no es total, ya que existen vínculos, mecanismos de control mutuo y balances entre dichas instituciones. Esta estructura institucional resulta fundamental, ya que previene el uso excesivo o indebido del poder. (Dirección General de Gobernanza Pública de España, 2025).

Según el marco normativo vigente vinculante, se determinan las bases del sistema organizacional que ampara la convivencia y la toma de decisiones colectivas en España, así el País, se afianza como una democracia basada en un Estado de derecho comprometido con una estrategia de progreso social. Decisiones que se determinan en concordancia con los valores fundamentales como la libertad, la justicia, la equidad, la solidaridad, el pluralismo político y la salvaguarda de la dignidad humana. En este contexto, la Carta Magna asegura los derechos esenciales de los ciudadanos y orienta la actuación de los poderes del Estado con sus poderes legislativo, ejecutivo y judicial, todos ellos emanados de la soberanía popular (Fernández-Pasarín & Bohigues, 2024).

España se establece como una monarquía parlamentaria, con un sistema de gobierno constituido mediante la representación parlamentaria. La constitución española de 1978 proclama la indisoluble unidad de la Nación, reconoce y garantiza autonomía de las regiones, tiene uno de los modelos de descentralización más avanzados a nivel global. De este modo, regiones como Andalucía, Cataluña y País Vasco, gestionan sus propias competencias, especialmente en sanidad, cultura y educación, siempre cobijados con el marco Constitucional (Fernández-Pasarín & Bohigues, 2024) (Martínez Barahona & García Arranz, 2024).

Como miembro activo de la Unión Europea desde 1986, España comparte competencias políticas y económicas con las instituciones comunitarias, consolidando un proyecto común junto a los demás 27 Estados miembros y sus respectivas poblaciones (Menezes, 2024).

Debido a su evolución histórica, el sistema legal vigente en España forma parte del modelo de Derecho Continental, aunque presenta respuestas propias en ciertos ámbitos específicos. La Constitución Española (1978), actúa como el pilar fundamental del sistema y dicta que España se establece como un Estado Social y Democrático de Derecho, que aboga por los valores fundamentales de la libertad, la justicia, la igualdad y la consideración al pluralismo político.

Según la estructura del sistema legal español, su organización se define de manera jerárquica. En este contexto, las diferentes entidades cumplen roles específicos de acuerdo con las competencias que se les han otorgado (Constitución Española, 1978). En lo que respecta a la Corte Suprema esta entidad judicial de nivel superior del estado, es posible presentar recursos contra las decisiones emitidas por los Tribunales Superiores de Justicia y las Audiencias Provinciales. Que ejercen competencias en las áreas civil, penal, contencioso-administrativa, social y militar (Constitución Española, 1978).

Estilo de Negociación de los Españoles

La negociación internacional en España está profundamente influenciada por factores culturales, históricos y sociales que definen el estilo y enfoque de los empresarios españoles. Según Morrison y Conaway (2006), los españoles valoran las relaciones personales, la confianza mutua y una comunicación que combine cortesía con franqueza. Esto crea un entorno donde el protocolo y el respeto a las jerarquías coexisten con una flexibilidad que puede sorprender a quienes provienen de culturas más estructuradas o individualistas.

En las negociaciones, los españoles tienden a ser expresivos, directos en el contenido, pero siempre manteniendo una forma educada. La comunicación no verbal desempeña un papel crucial, siendo frecuente en los encuentros el contacto visual directo, las expresiones gestuales y la cercanía física. (Morrison y Conaway, 2006), destacan que es habitual que los interlocutores interrumpan con frecuencia, no por descortesía, sino como muestra de entusiasmo o compromiso con la discusión. Esta característica puede desconcertar a negociadores de culturas más reservadas, pero en el contexto español, refleja dinamismo y participación.

Las relaciones personales son cruciales. Los empresarios españoles suelen priorizar la creación de un vínculo personal antes de abordar aspectos técnicos o financieros. En los encuentros iniciales, es habitual que el enfoque esté en establecer una relación personal en lugar de cerrar acuerdos. La confianza y la lealtad se consideran bases fundamentales para cerrar negocios a largo plazo. Por esta razón, tener paciencia y estar dispuesto a dedicar tiempo al desarrollo de la relación puede ser clave para lograr una negociación exitosa. (Morrison y Conaway, 2006). Los Elementos Clave para Negociar con Éxito en España son:

- Puntualidad flexible: Aunque la puntualidad es valorada, los horarios pueden tener cierta elasticidad, especialmente en regiones del sur.
- Formalidad inicial: Es común el uso de títulos profesionales como "Señor", "Doctora", etc.
- Reuniones en persona: Aunque las tecnologías digitales han ganado espacio, la cultura española aún prefiere las reuniones cara a cara para negociar temas importantes.

Aunque en culturas como la japonesa o la alemana se da mayor importancia a una planificación detallada, en España las negociaciones suelen avanzar con mayor espontaneidad y adaptabilidad. Según nos indica Morrison y Conaway (2006), se indica que los españoles suelen mostrar flexibilidad en lugar de apegarse estrictamente a una agenda, optando por ajustarse según las situaciones que se presenten.

Además, resalta la relevancia de la etiqueta en los encuentros empresariales, vestir con elegancia y presentarse con puntualidad, a pesar de que existe cierta tolerancia al retraso, son muestras de respeto y señales de consideración. Las comidas de negocios son frecuentes y no siempre implican una discusión directa de asuntos empresariales muchas veces sirven para estrechar la relación personal (Morrison y Conaway, 2006).

Empresas globales de España: evolución, modelos de negocio, proyección internacional y retos de sostenibilidad

El Banco Santander fue creado en 1857 en la ciudad de Santander con el objetivo principal de respaldar las actividades comerciales con América Latina. Desde entonces, ha pasado de ser una entidad financiera de ámbito local a consolidarse como uno de los referentes internacionales en la banca universal. Su expansión internacional comenzó en la década de 1990, con adquisiciones clave en Reino Unido, México, Brasil y Estados Unidos. Santander opera principalmente en tres segmentos: banca comercial, banca privada y banca corporativa y de inversión. Su estrategia se basa en la diversificación geográfica para mitigar riesgos y aprovechar oportunidades en distintos mercados (Banco Santander, 2024).

- Banca comercial: Clientes minoristas, pymes y grandes empresas.
- Banca privada: Gestión de patrimonio para clientes con altos ingresos.
- Banca de inversión: Servicios financieros para grandes corporaciones, incluyendo fusiones, adquisiciones y financiación estructurada.

La digitalización es un pilar estratégico, con inversiones multimillonarias para liderar la banca digital y mejorar la experiencia de usuario. Santander está presente en más de 40 países, con los mayores mercados en Europa como España, Reino Unido, Alemania, Portugal y América Latina como Brasil, México, Chile, Argentina, Colombia. También tiene presencia en Estados Unidos con la banca para empresas, sus cifras financieras en 2024, activos superiores a 1,4 billones de euros y un beneficio neto cercano a los 9.500 millones evidencian la solidez de su modelo de negocio, apoyado por una plantilla de casi 180.000 trabajadores a nivel global (Banco Santander, 2024).

Mediante su propuesta Banco Santander (2024), ha logrado consolidar una estrategia que combina inclusión financiera, apoyo a la educación y respaldo al

emprendimiento a través de iniciativas como Santander Universidades, reafirmando así su papel como una entidad comprometida con el progreso social. Paralelamente, su apuesta por la sostenibilidad, mediante la financiación de energías renovables y la reducción de la huella de carbono, refleja una visión alineada con los desafíos globales actuales. Sin embargo, el banco enfrenta un entorno altamente competitivo y cambiante, marcado por la expansión de las Fintech, el endurecimiento de las regulaciones en Europa y América, y la necesidad de acelerar la transformación tecnológica. El gran reto consiste en innovar de manera ágil sin perder el componente humano y personalizado que caracteriza a su relación con los clientes, lo cual será determinante para mantener su liderazgo en el sistema financiero internacional.

Inditex se originó en 1985 de la mano de Amancio Ortega, iniciando su trayectoria con una sola tienda Zara ubicada en La Coruña. Su éxito se basó en un modelo de negocio innovador que rompió con los ciclos de producción tradicionales de la industria textil, permitiendo una rotación rápida de productos en tiendas, esto promovió su crecimiento a nivel mundial desde la década de los 90. Inditex se ha consolidado como un referente mundial en la industria textil gracias a su modelo de negocio integrado, que controla toda la cadena de valor y le facilita reaccionar de inmediato a las tendencias de moda mediante su estrategia de fast fashion.

Con marcas orientadas a diferentes segmentos del mercado, la compañía ha logrado una amplia diversificación y una sólida presencia internacional en más de 90 países, apoyada tanto en sus más de 7,000 tiendas físicas como en un canal digital en constante expansión. Sus resultados financieros con ingresos superiores a los 35.000 millones de euros y un beneficio neto cercano a los 4.500 millones en 2024 reflejan la solidez de su modelo, respaldado por una plantilla de más de 170.000 empleados a nivel global (Inditex, 2024).

Más allá de lo económico, Inditex (2024), enfrenta el desafío de reforzar su compromiso con la sostenibilidad, equilibrando el crecimiento de sus operaciones con la reducción del impacto ambiental y la promoción de prácticas responsables en toda su cadena de suministro. En este sentido, su capacidad de adaptación, innovación y gestión responsable será clave para mantener su liderazgo en el competitivo sector de la moda global, asegurando un impacto positivo tanto en el mercado como en la sociedad.

Inditex ha implementado planes para mejorar la sostenibilidad, como el uso de algodón orgánico, reducción de emisiones y economía circular. Además, participa en programas sociales de mejora de las condiciones laborales en países productores (Inditex, 2024).

- Cambios en hábitos de consumo postpandemia, con mayor demanda online.
- Presión por mayor sostenibilidad y transparencia en toda la cadena de suministro.
- Competencia de nuevos actores digitales y marcas directas al consumidor.

Iberdrola desde su creación en 1992, Iberdrola ha evolucionado hasta convertirse en un actor clave de la transición energética global, con un modelo de negocio basado en la generación renovable, la distribución y venta de electricidad y gas. Su apuesta por la innovación tecnológica y la descarbonización le ha permitido liderar el desarrollo de energías limpias, con inversiones destacadas en energía eólica terrestre y marina en Estados Unidos, parques offshore en el Reino Unido y proyectos de generación y distribución en América Latina (Iberdrola, 2024).

Los resultados financieros recientes con ingresos cercanos a los 45.000 millones de euros en 2024, una capitalización bursátil superior a los 60.000 millones y un equipo de más de 40.000 trabajadores, evidencian la robustez de su estrategia y su habilidad para expandirse a nivel global. No obstante, la compañía enfrenta el reto de seguir impulsando la sostenibilidad en un contexto de creciente demanda energética y mayor presión regulatoria. Su compromiso con la responsabilidad social corporativa, la innovación y la

transición hacia un modelo energético más limpio será decisivo para mantener su liderazgo y contribuir de manera efectiva a la lucha contra el cambio climático (Iberdrola, 2024).

Iberdrola (2024), se ha posicionado en 2024 como una de las compañías energéticas más comprometidas con la sostenibilidad, destacando por sus programas de responsabilidad social orientados a la educación ambiental, la inclusión social y la lucha contra el cambio climático. Sin embargo, la empresa se desenvuelve en un entorno altamente competitivo, marcado por el crecimiento de actores en el sector de energías renovables y por marcos regulatorios que varían en cada país donde opera. Ante este escenario, su gran desafío consiste en mantener el liderazgo global a través de la innovación continua, optimizando sus redes y sistemas de almacenamiento energético para garantizar un suministro más eficiente, sostenible y adaptado a las demandas del futuro.

Telefónica con un siglo de trayectoria desde su fundación en 1924, ha pasado de ser una empresa estatal para consolidarse como uno de los principales referentes globales en telecomunicaciones. Su privatización en los años noventa marcó el inicio de una expansión internacional que la llevó a posicionarse con fuerza en Europa y América Latina, ofreciendo una amplia gama de servicios que van desde la telefonía fija y móvil hasta la banda ancha, la televisión y soluciones digitales avanzadas. El impulso a tecnologías como el 5G, la inteligencia artificial y el Cloud computing refleja su apuesta por la innovación y la transformación digital (Telefónica, 2024).

Con ingresos superiores a los 45.000 millones de euros y un beneficio neto cercano a los 2.000 millones en 2024, respaldados por una plantilla de aproximadamente 120.000 empleados, Telefónica combina solidez financiera con un compromiso social enfocado en la responsabilidad corporativa y la reducción de la brecha digital. No obstante, enfrenta desafíos significativos derivados de la intensa competencia, la necesidad de adaptación a mercados emergentes y un entorno tecnológico en constante evolución. Su capacidad para innovar, mantener la sostenibilidad y fortalecer su presencia internacional será determinante para consolidar su liderazgo en el futuro de las telecomunicaciones globales (Telefónica, 2024).

Grifols desde su fundación en 1940 en Barcelona, ha pasado de ser un laboratorio especializado en derivados del plasma a consolidarse como una multinacional de referencia en biotecnología y diagnósticos clínicos. Su estructura diversificada, que abarca derivados del plasma, soluciones hospitalarias y productos biosanitarios, se sustenta en una estrategia de innovación constante y una fuerte inversión en investigación, desarrollo e innovación. Con una red global que incluye plantas y centros de investigación en Estados Unidos, su principal mercado, así como operaciones en Europa y Asia, la compañía ha logrado posicionarse como un actor clave en el sector de la salud (Grifols, 2024).

En 2024, sus beneficios superaron los 6.000 millones de euros y se calcula que su modelo de negocio es sólido, cifras que demuestran la solidez de su modelo empresarial, sin embargo, Grifols enfrenta retos importantes vinculados a la sostenibilidad, la presión competitiva y la exigencia de continuar avanzando en soluciones biotecnológicas que cumplan con las demandas de la salud mundial. Su compromiso con la responsabilidad social corporativa y la innovación será decisivo para mantener su liderazgo y seguir contribuyendo al bienestar de la sociedad en un entorno sanitario cada vez más exigente (Grifols, 2024).

Grifols ha consolidado su papel como referente en biotecnología no solo por su liderazgo en derivados del plasma y diagnósticos clínicos, sino también por su compromiso social al colaborar con hospitales y entidades internacionales en la batalla

contra enfermedades poco comunes y en la promoción de programas que simplifican el acceso a terapias en naciones en vías de desarrollo. Este enfoque refuerza su responsabilidad global en materia de salud. No obstante, la compañía se enfrenta a un entorno complejo caracterizado por la intensa competencia en biotecnología, estrictas regulaciones sanitarias y la necesidad de mantener un ritmo constante de innovación para desarrollar nuevos medicamentos y soluciones diagnósticas.

Además, su estrategia de crecimiento hacia mercados en desarrollo requiere ajustarse a diversos y rigurosos marcos regulatorios. En estas circunstancias, la habilidad de Grifols para balancear innovación, compromiso social y sostenibilidad será esencial para consolidar su lugar en el sector y seguir produciendo un impacto favorable en la salud mundial (Grifols, 2024).

Comercio entre Ecuador y España: Progreso, Productos Estratégicos y Tendencias en el Balance Comercial de 2023 a 2024

En 2023, las transacciones comerciales entre España y Ecuador alcanzaron aproximadamente 897.7 millones de euros en importaciones españolas desde Ecuador. Por otro lado, las exportaciones españolas a Ecuador llegaron a 574.4 millones de euros, creando un excedente comercial de 323.3 millones de euros para Ecuador. Ecuador clasificó a España como el décimo proveedor y España como el sexto cliente en 2023 (FECECA, 2025).

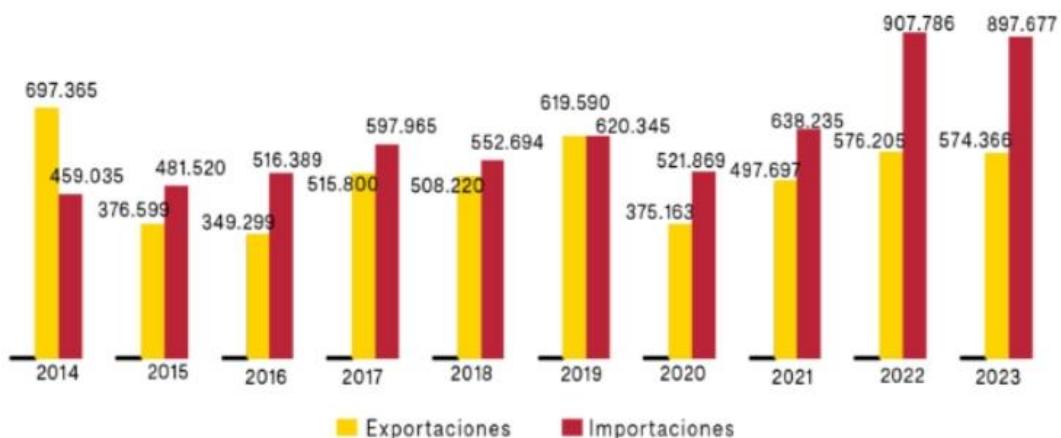


Figura 2. Balanza Comercial España-Ecuador.

Nota. Valores en Miles ERU. Fuente: (FECECA, 2025).

El Acuerdo Comercial Multipartes entre Ecuador y la Unión Europea es el eje central en la expansión y diversificación del comercio bilateral. La alianza que entró en vigor en 2017 está impulsando las relaciones comerciales de una manera muy importante y generando un mayor acercamiento e interacción entre las empresas de España y Ecuador, con beneficios mutuos para ambos países, por lo que es de gran interés para todos, garantizar el cumplimiento y el respeto irrestrictos de los términos del Acuerdo (FECECA, 2025) (Fairlie Reinoso, 2022).

Según la FECECA (2025), para Ecuador, España es un destino de interés principalmente para las conservas de pescado y camarón, que representan el 68,5% del total de las exportaciones a ese país. El porcentaje restante incluye otros productos como frutas tropicales, flores, pescado congelado, frutas enlatadas, filetes de pescado, madera, cacao, entre otros de interés.

Ecuador es un destino atractivo para las exportaciones españolas de pescado congelado, automóviles, combustibles, lubricantes, aceite de oliva, productos

farmacéuticos, así como productos de protección de cultivos, productos químicos, alimentos diversos, aire acondicionado, pisos cerámicos, entre otros (FECECA, 2025).



Figura 3. Principales sectores de Exportación e Importación en 2023.

Nota. Valores representados en porcentajes. **Fuente:** (FECECA, 2025).

En sus exportaciones España aporto con una participación del 2,74% ,853 millones de dólares estadounidenses (TrendEconomy, 2024). Sus principales productos exportados son el Crustáceos (principalmente camarón) representaron 385 millones USD en 2023, equivalente al 45% del total exportado por Ecuador a España, otras exportaciones son las frutas tropicales como banano y frutas procesadas, el pescado congelado y conservas, flores, cacao, madera (TrendEconomy, Estadísticas anuales del comercio internacional por país (SA), 2024). En 2023, el camarón y conservas de pescado representaron el 68.5% del total exportado a España (FECECA, 2025).

En 2023, España fue fuente del 2.39% de las importaciones totales de Ecuador, representando USD\$741 millones. Los bienes importados más importantes de España abarcan maquinaria e insumos industriales, productos de consumo, aluminio, productos farmacéuticos, vehículos, y productos alimenticios como aceite de oliva, pescado congelado, entre otros (TrendEconomy, 2024).

Las exportaciones de camarón a la Unión Europea crecieron +13% en volumen en 2024, y España fue el mayor receptor dentro de la UE con 30% del total comunitario. En términos de precio por kilogramo, en España llegó a los USD\$4.96/kg entre noviembre y diciembre de 2024, lo que representa el pico más elevado desde julio de 2023. Desde un punto de vista general, en 2024 se enviaron 60 954 toneladas en kilos a España, manteniéndose constantes en relación con 2023 (Shrimp Insights, 2024).

El comercio bilateral se caracteriza por un saldo favorable para Ecuador, debido a que exporta más sobre todo camarón, banano, pescado, flores, cacao que lo que importa de España principalmente maquinaria, consumo y agroalimentos.

Tabla 4. Balanza comercial

Concepto	Valor aproximado
Exportaciones Ecuador → España	USD\$900 millones (~€897 M según España)
Importaciones Ecuador desde España	USD\$741 millones (~€574 M)
Superávit comercial para Ecuador	USD\$160-180 millones / €323 M

Fuente: (World's Top Exports, 2025).

Tabla 5. Distribución de exportaciones a España 2023

%	PRODUCTOS
45%	Camarón y crustáceos
25%	Frutas tropicales y flores
30%	Otros (cacao, pescado, madera, otros productos)

Fuente: (World's Top Exports, 2025).

Tabla 6. Importaciones de Ecuador desde España 2023

%	PRODUCTOS
30%	Maquinaria/automoción/industrial
20%	Productos farmacéuticos y técnicos
20%	Alimentos procesados (aceite de oliva, pescado)
30%	Bienes de consumo duradero y otros

Fuente: (World's Top Exports, 2025).

España y Ecuador: alianza histórica, riesgos globales y desafíos compartidos en el ámbito económico, ambiental y tecnológico

Las relaciones bilaterales entre España y Ecuador se han desarrollado a lo largo de casi dos siglos de historia compartida, desde el reconocimiento formal de la independencia ecuatoriana en 1840. Si bien los lazos se originaron en el periodo colonial, las relaciones actuales se caracterizan por la cooperación política, el intercambio comercial, la movilidad humana y el desarrollo institucional, marcando una asociación estratégica de gran relevancia para ambos (Largo Espinoza, 2025) .

En el ámbito político y diplomático, España y Ecuador han consolidado su relación mediante un marco legal que abarca varios tratados de paz, cooperación, extradición, reconocimiento de títulos y movilidad migratoria. El Tratado de Amistad y Cooperación firmado en 1999 y los mecanismos de diálogo político instaurados desde entonces han sido fundamentales para fortalecer una relación basada en el respeto mutuo, el multilateralismo y la cooperación internacional. Reuniones bilaterales recientes, destacando la visita del mandatario español Pedro Sánchez a Ecuador en 2022 y el viaje del presidente ecuatoriano Daniel Noboa a España en 2025, han consolidado esta colaboración estratégica entre ambos países ante retos mundiales como el cambio climático, la equidad social y las migraciones (Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, 2025).

Según la Cancillería del Ecuador (2024), la cooperación internacional constituye otro eje esencial el desarrollo de las relaciones comerciales (García et al., 2025). España, a través de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, ha destinado más de 100 millones de euros en los últimos años para programas sociales, ambientales y de fortalecimiento institucional en Ecuador. El nuevo Marco de Asociación País 2024 al 2028 prioriza la igualdad de género, el desarrollo rural sostenible, la innovación tecnológica y la cohesión social lo que refleja una evolución hacia una

cooperación más estratégica y enfocada en resultados (Vargas Rodríguez, 2024) (Quizhpi et al., 2025) (Romero et al., 2024).

Desde el punto de vista económico, España se posiciona como el primer socio comercial de Ecuador dentro de la Unión Europea y uno de sus principales inversionistas extranjeros. El intercambio se centra en productos agrícolas como banano, camarón, flores y cacao por parte de Ecuador, mientras que España exporta maquinaria, bienes de consumo y tecnología (Granda Ruiz & Piña Cárdenas, 2025) (Mendieta Guazhco, 2025) (Bonilla & Solorzano, 2024). Esta complementariedad comercial ha sido impulsada por acuerdos bilaterales y por el Acuerdo Comercial Multipartes con la Unión Europea, vigente desde 2017 (La Moncloa, 2025).

Desde el punto de vista de Coface en enero de 2025, España tiene una clasificación de riesgo país A2 (muy baja), y clima de negocios A1 (excelente); bajo riesgo de incumplimiento corporativo y entorno institucional eficiente (GlobalEDGE, 2025).

Global Edge a Ecuador lo califica con riesgo país D (alto riesgo político y económico) y riesgo de negocios B (medio), con alta probabilidad de incumplimiento corporativo. Menciona debilidades institucionales, corrupción, informalidad y dependencia petrolera (GlobalEDGE, 2024) (Villarreal Satama, 2024).

El informe del Staff del Fondo Monetario Internacional IMF 2024 resalta el alto riesgo de interrupciones debido a conflictos geopolíticos (Guerra en Ucrania), que impactan en el comercio, la energía y las cadenas de abastecimiento. Se identifica un riesgo medio-alto de que ocurra una recesión global súbita, lo que podría afectar negativamente el crecimiento económico, el acceso al crédito, el mercado inmobiliario y las finanzas internas. Asimismo, existe un riesgo medio-alto asociado a políticas monetarias mal diseñadas, capaces de desestabilizar las expectativas de inflación. Finalmente, se observa un riesgo medio relacionado con la debilidad fiscal o el incumplimiento de compromisos europeos, que podría implicar costos elevados en la deuda soberana. (Fondo Monetario Internacional. Departamento de Mercados Monetarios y de Capital, 2024).

Un estudio del Instituto Multidisciplinario de Publicaciones Digitales (MDPI 2022) analiza el riesgo cibernético de los municipios españoles donde detecta regiones con baja seguridad en servicios digitales municipales y propone marcos de mitigación y armonización territorial (Sánchez & San-Martín, 2024)

Por otra parte, una investigación reciente “Spain on Fire” en 2023, presenta un modelo WAM que utiliza imágenes satelitales y datos atmosféricos para predecir incendios forestales en regiones como Castilla y León y Andalucía, mejorando estimaciones de recursos necesarios, control y áreas quemadas (López, 2023).

Un estudio comparativo Instituto Multidisciplinario de Publicaciones Digitales (MDPI 2021) señala que Ecuador presenta riesgos naturales múltiples como sismos, volcán, lluvias intensas, incendios, especialmente en zonas informales urbanas como Quito y Guayaquil, con alta vulnerabilidad estructural y social. Además, eventos recientes como deslizamientos e inundaciones en Quito en enero 2022, afectaron cientos de personas y revelaron deficiencias en planificación urbana y gestión del territorio (Greiving, 2021).

El gobierno de UK Overseas Business Risk Ecuador, en mayo de 2023, alerta sobre la dependencia de commodities como el petróleo y la agricultura en un 17% del PIB, una deuda pública superior al 60% del PIB, un 3.53% de informalidad laboral y un riesgo país persistente de 800 puntos básicos (The National Archives, 2023).

Tabla 7. Comparación entre España y Ecuador

Aspecto	España	Ecuador
---------	--------	---------

Calificación riesgo país	A2 (bajo riesgo)	D (alto riesgo)
Entorno institucional	Estable, regulatorio confiable	Elevada corrupción, debilidad institucional
Exposición a choques externos	Alta (energía, cadena de valor global)	Alta (commodities, dólar, deuda externa)
Riesgos naturales / cambio climático	/ Incendios forestales creciente vulnerabilidad seca	Multirriesgo (sismos, inundaciones, urbanismo precario)
Ciberseguridad tecnología	/ Vulnerabilidades a nivel local municipal (NIS2)	Menor enfoque sistemático
Deuda pública y fiscalidad	y Pública alta, pero mayor capacidad financiamiento	Déficits recurrentes, de dependencia FMI y reestructuraciones

Fuente: Datos recolectados de varios autores citados en el ensayo.

Relaciones Tensas entre Repsol y Ecuador: Extracción de Petróleo, Derechos Ancestrales y Disputas Socioambientales en la Amazonía

Mediante el Observatorio de Multinacionales en América Latina (2021), indica que la relación entre Repsol España y el Estado ecuatoriano representa uno de los casos más representativos de las tensiones que emergen entre los intereses económicos de empresas transnacionales y la salvaguarda de la soberanía ambiental, los derechos de las comunidades nativas y el avance sostenible en América Latina. El conflicto se centra en el Bloque 16, una zona petrolera ubicada dentro del Parque Nacional Yasuní, uno de los lugares con mayor biodiversidad del planeta y hogar ancestral de pueblos indígenas como los Waorani, los Tagaeri y los Taromenane, estos últimos en aislamiento voluntario. A lo largo de más de dos décadas, las operaciones de Repsol han sido objeto de denuncias ambientales y sociales, hasta que finalmente, en 2021, la empresa inició su salida del país tras una serie de desacuerdos con el gobierno ecuatoriano.

Repsol en Ecuador tiene su origen a finales de la década de los noventa, cuando la compañía española obtuvo derechos de operación sobre el Bloque 16, tras la adquisición de activos de la petrolera argentina YPF. Desde entonces, operó en asociación con otras empresas, como Petroamazonas EP y CEPE, bajo diversos modelos contractuales. A lo largo de los años, el bloque generó entre 14.000 y 17.000 barriles al día, transformándose en uno de los más eficientes del país. Esta producción generó significativos ingresos tributarios, sin embargo, también generó una creciente resistencia de comunidades originarias, entidades ambientalistas y entidades internacionales de derechos humanos (Ministerio de Energía y Minas del Ecuador, 2020).

Las principales críticas hacia Repsol estuvieron relacionadas con el impacto ambiental de sus operaciones (González Márquez et al., 2024) . Informes de organizaciones como Amazon Watch documentan contaminación de ríos, derrames de crudo, quema de gas y construcción de carreteras que han afectado gravemente el ecosistema del Yasuní, fragmentando hábitats naturales y generando un efecto irreversible sobre la fauna y flora locales. Además, la actividad extractiva ha sido señalada como una amenaza directa a la supervivencia de los pueblos indígenas en aislamiento voluntario, quienes dependen del equilibrio del bosque cuya integridad ha sido reconocida como intangible por la Constitución ecuatoriana como intangible.

Por otro lado, las comunidades Waorani han denunciado en reiteradas ocasiones que nunca se realizó un proceso de consulta previa, libre e informada, como lo exige el Convenio 169 y la Constitución de Ecuador. Estas omisiones constituyen una violación a

los derechos colectivos de los pueblos indígenas, según ha señalado la Comisión Interamericana de Derechos Humanos, que en 2019 advirtió sobre el riesgo que implican la obtención de petróleo para estas comunidades que se encuentran en una situación de vulnerabilidad (Amazon Watch, 2022), (Comisión Interamericana de Derechos Humanos , 2019).

La disputa entre Repsol y el gobierno ecuatoriano se agravó en 2021, cuando el gobierno decidió no renovar ciertos acuerdos de explotación en la Amazonía, en el contexto de un procedimiento para recuperar la soberanía energética y para avanzar hacia nuevas formas de gestión de los recursos. Esta decisión fue interpretada por la empresa española como una afectación a la seguridad jurídica de sus inversiones, lo que la llevó a considerar la posibilidad de recurrir a mecanismos internacionales de arbitraje. Aunque el caso no se transformó en un conflicto jurídico como en otros conflictos de petróleo con compañías como Chevron u Occidental, la fuga gradual de Repsol representó un elemento esencial con relación a las fronteras de la inversión foránea en áreas de alta sensibilidad ambiental.

En estas circunstancias, el Tribunal Constitucional de Ecuador dictó un fallo en 2019 que fortaleció la salvaguarda de las comunidades en aislamiento y estableció la inconstitucionalidad de cualquier actividad de extracción que amenace su supervivencia. Esta resolución fortaleció el principio de intangibilidad de estos territorios y reafirmó el deber del Estado de asegurar los derechos de la naturaleza y de las comunidades indígenas (Observatorio de Multinacionales en América Latina, 2021), (Corte Constitucional del Ecuador, 2019).

Más allá del aspecto legal, el caso Repsol-Ecuador plantea profundas preguntas éticas, las empresas transnacionales, como Repsol, argumentan que cumplen con las leyes nacionales y los estándares internacionales. Sin embargo, múltiples estudios demuestran que estos estándares muchas veces son insuficientes o no se aplican adecuadamente.

La denominada responsabilidad social empresarial no debería restringirse a la observancia mínima de las leyes, sino incorporar un verdadero compromiso con la justicia medioambiental, los derechos humanos y el bienestar comunitario. En Ecuador, la iniciativa Yasuní-ITT, que proponía dejar el petróleo bajo tierra a cambio de compensaciones económicas internacionales, deja claro que el sistema global no siempre premia los esfuerzos de conservación. Ante la falta de apoyo, el país retomó la explotación del crudo en esta zona, lo que aumentó las tensiones sociales y debilitó su imagen ambientalista (Amazon Watch, 2022), (Comisión Interamericana de Derechos Humanos , 2019).

Finalmente, la salida de Repsol de Ecuador no resuelve de forma independiente las dificultades estructurales del modelo de extracción, que no sacrifique a las futuras generaciones ni a los pueblos originarios en nombre del beneficio económico inmediato. La relación entre Repsol y Ecuador ilustra las profundas contradicciones del modelo económico basado en la explotación de recursos naturales en territorios indígenas y ecológicamente sensibles. Es un caso que demuestra la necesidad de fortalecer las instituciones estatales, garantizar el respeto a los derechos colectivos, y promover una transición hacia un modelo de desarrollo verdaderamente sustentable, donde los intereses económicos no se impongan sobre la vida, la cultura y la naturaleza (Comisión Interamericana de Derechos Humanos , 2019), (Corte Constitucional del Ecuador, 2019).

Expansión Hacia Mercados Emergentes: Análisis Comparativo entre España y Ecuador 2024–2025

España, como país europeo desarrollado, muestra indicadores económicos sólidos, aunque con desafíos como alto desempleo estructural, envejecimiento poblacional y deuda pública elevada. Ecuador, país en vías de desarrollo, muestra

indicadores macroeconómicos menos robustos, pero ha logrado sostener una balanza comercial positiva gracias a sus exportaciones estratégicas (Béjar, 2024). La estabilidad financiera se basa intensamente en los precios globales del petróleo. El riesgo país en Ecuador es una señal de alerta para la inversión extranjera, mientras que España mantiene estabilidad dentro del contexto europeo. En lo que respecta a calidad de vida, España sobrepasa notablemente a Ecuador en elementos como infraestructura, expectativa de vida y servicios sociales, tal como se muestra en su Índice de Desarrollo Humano (Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), 2024).

Tabla 8. Cuadro Comparativo entre España vs. Ecuador 2024–2025.

Indicador	España	Ecuador	Comentarios / Fuente
Población	49,315,949 (2025)	18,300,000 (aprox. 2024)	España tiene una población más envejecida, Ecuador una población más joven.
Dimensión geográfica	505,992 km ²	256,370 km ²	España es casi el doble de grande en extensión territorial.
PIB (nominal)	Anual USUSD\$ billones (2025)	1.8 USUSD\$ millones (2024)	Economía española es mucho más grande; representa parte del G20.
PIB per cápita (nominal)	USUSD\$ 36,192	USUSD\$ 6,567	La diferencia refleja el desarrollo económico y nivel de ingreso medio.
Deuda Total (% del PIB)	100.6% del PIB	50–56% del PIB	España tiene una deuda muy alta respecto a su economía. Ecuador ha reducido su deuda recientemente.
Deuda per cápita (estimada)	USUSD\$ 36,400 por persona	USUSD\$ 3,000 por persona	Derivado del total de deuda dividida por la población.
IVA (Impuesto al Valor Agregado)	21%	15% (desde 2024)	Ecuador aumentó el IVA en 2024 por necesidad fiscal. En España es uno de los más altos de la UE.
Tasa de desempleo	10.3% (Q2 2025)	5.0% (2024)	Aunque Ecuador tiene menor desempleo, la informalidad es muy alta.
Importaciones	USUSD\$ 552 mil millones	USUSD\$ 28 mil millones	España importa más tecnología, maquinaria e hidrocarburos. Ecuador importa bienes de capital, combustibles, autos.
Exportaciones	USUSD\$ 616 mil millones	USUSD\$ 34.7 mil millones	España exporta bienes industriales, servicios y turismo; Ecuador exporta petróleo, banano, camarón, flores.
Balanza comercial	Superávit: +USUSD\$ 64 mil millones	Superávit: +USUSD\$ 6.7 mil millones	Ambos países tienen balanza comercial positiva (exportan más de lo que importan).

Balanza comercial (% del PIB ~3.5% del PIB)	~5.7% del PIB	Ecuador depende más de las exportaciones con relación a su PIB.
Riesgo país	Estable – BBB Alto – Caa3 (calificación riesgo elevado internacional según Moody's)	Ecuador tiene riesgo país muy alto debido a deuda, inestabilidad política y dependencia petrolera.
Tasa de natalidad	7.1 nacimientos / 1,000 hab.	España enfrenta envejecimiento poblacional; Ecuador mantiene crecimiento poblacional.
Tasa mortalidad	de 10 fallecimientos / 1,000 hab.	Mortalidad más alta en España debido a su población envejecida.
Estándar de vida (IDH)	0.918 – Muy Alto (puesto 28°)	España tiene mejor acceso a salud, educación, infraestructura y servicios públicos.

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística (INE), 2025), (Instituto Geográfico Nacional, 2025), (Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), 2024), (Banco Central del Ecuador, 2024), (Fondo Monetario Internacional (FMI), 2024); (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 2024), (Banco Mundial, 2024).

España y Ecuador presentan marcadas diferencias estructurales de acuerdo a sus indicadores sociales, económicos y demográficos. España muestra una población envejecida, alta industrialización y elevado bienestar, mientras Ecuador tiene una población joven y una economía basada en commodities que presenta desafíos sociales y económicos. Ambos con superávit comercial pero España más estable y diversificada, reflejando por supuesto mayor desarrollo.

Conclusión

La Negociación Comercial de España, vinculada fuertemente con su historia, geografía, economía y sistema político, ha progresado para ajustarse a un ambiente internacional cambiante. Como integrante activo de la Unión Europea y con una economía abierta, España ha fortalecido su marco legal y comercial con el objetivo de fomentar las inversiones, garantizar la seguridad internacional y fomentar relaciones económicas perdurables.

Además, el enfoque cultural y humano en la negociación internacional refleja una identidad empresarial basada en la confianza y la cercanía, factores clave para su posicionamiento global. Negociar exitosamente en España requiere mucho más que tratar números o argumentos lógicos, requiere entendimiento cultural, paciencia y competencias interpersonales, que se dedican al tiempo para entender el contexto del estilo comunicativo español, respetar su ritmo y construir relaciones de confianza, tienen más probabilidades de alcanzar acuerdos beneficiosos y duraderos, este refleja una trayectoria marcada por su capacidad de adaptación a los cambios globales, combinando solidez institucional, apertura económica y un estilo relacional que privilegia la confianza y el entendimiento cultural. Esta forma de interactuar en el ámbito internacional, unida a la visión estratégica, la innovación, la sostenibilidad y el talento humano, ha permitido a las empresas españolas proyectarse con éxito en mercados globales y consolidarse como actores competitivos en sectores clave.

En este contexto, el vínculo entre España y Ecuador adquiere particular importancia, ya que los tratados comerciales con la Unión Europea y la EFTA (Asociación Europea de Libre Comercio), han promovido el comercio entre ambos

países, las exportaciones ecuatorianas de productos agrícolas y pesqueros, al tiempo que facilitan la importación de maquinaria, fármacos y bienes de consumo desde España. Dichos vínculos no solo fortalecen la interdependencia económica, sino que también abren oportunidades para diversificar mercados y fomentar un desarrollo más sostenible.

Frente al futuro, ambos países se encuentran con desafíos particulares: España, en la administración de riesgos financieros, tecnológicos y medioambientales; y Ecuador, en la consolidación institucional, la fortaleza y la viabilidad de las ciudades y la disminución de su dependencia del petróleo. La cooperación mutua y el aprovechamiento de los marcos comerciales existentes se presentan como herramientas clave para convertir estos desafíos en oportunidades, consolidando una relación bilateral más sólida, equilibrada y estratégica.

Referencias Bibliografía

- Amazon Watch. (2022). Obtenido de Repsol in the Amazon: Environmental and Human Rights Violations: <https://amazonwatch.org/news/2022>
- Atlas Nacional de España (ANE). (2025). ATLAS-DIDACTICO. Obtenido de https://educativo.ign.es/atlas-didactico/organizacion-territorial-eso/organizacin_territorial_espola.html
- Banco Central del Ecuador. (2024). Obtenido de Indicadores macroeconómicos: <https://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas>
- Banco Mundial. (2024). Obtenido de Birth and death rates – Ecuador: <https://data.worldbank.org/indicator/SP.DYN.CBRT.IN?locations=EC>
- Banco Santander. (2024). Obtenido de <https://www.santander.com/es/sobre-nosotros/nuestra-historia>
- Cancillería del Ecuador. (14 de noviembre de 2024). Obtenido de Ecuador y España fortalecen su relación a través del nuevo marco de cooperación 2024–2028.: <https://www.cancilleria.gob.ec/2024/11/14/ecuador-y-espana-fortalecen-su-relacion-a-traves-del-nuevo-marco-de-cooperacion-2024-2028/>
- Comisión Interamericana de Derechos Humanos . (2019). CIDH. Obtenido de Situación de los pueblos indígenas en Ecuador. Organización de los Estados Americanos: <https://www.oas.org/es/cidh/indigenas/docs/pdf/Ecuador2019.pdf>
- Constitución Española. (29 de DICIEMBRE de 1978). BOE-Legislación Consolidada. Obtenido de <https://www.boe.es/buscar/pdf/1978/BOE-A-1978-31229-consolidado.pdf>
- Corte Constitucional del Ecuador. (2019). Sentencia sobre la protección de pueblos en aislamiento voluntario. Obtenido de <https://www.corteconstitucional.gob.ec>
- Dirección General de Gobernanza Pública de España. (2025). Obtenido de https://administracion.gob.es/pag_Home/espanaAdmon/comoSeOrganizaEstado/Sistema_Politico.html
- FECECA. (2025). Federación de Cámaras Oficiales de Comercio de España en América. Obtenido de <https://fececa.net/en/spain-and-ecuador-a-relationship-that-is-strengthening>
- Fondo Monetario Internacional (FMI). (2024). Obtenido de World Economic Outlook Database: Spain.: <https://www.imf.org/en/Search#q=espa%C3%B1a&sort=relevancy>
- Fondo Monetario Internacional. (2024). INFORME DEL ARTÍCULO IV SOBRE ESPAÑA. Obtenido de <https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2024/06/06/Spain-2024-Article-IV-Consultation-Press-Release-and-Staff-Report-549921>
- Fondo Monetario Internacional. Departamento de Mercados Monetarios y de Capital. (06 de Junio de 2024). España: Evaluación de la estabilidad del sistema financiero. (F. M. Internacional, Ed.) 2024. Obtenido de <https://www.elibrary.imf.org/view/journals/002/2024/154/article-A001-en.xml>

GlobalEDGE. (Abril de 2024). Obtido de <https://globaledge.msu.edu/countries/ecuador/risk>

GlobalEDGE. (Enero de 2025). Obtido de <https://globaledge.msu.edu/countries/spain/risk>

Grifols. (2024). Obtenido de <https://www.grifols.com/es/nuestra-historia>

Helena Liz López. (8 de Junio de 2023). España en llamas: Un nuevo modelo de evaluación del riesgo de incendios forestales basado en el procesamiento de imágenes por satélite e información atmosférica. (U. d. Cornell, Ed.) Obtenido de <https://arxiv.org/abs/2306.05045>

Historia Universal. (2024). Obtenido de <https://historiauniversal.org/espana/>

Iberdrola. (2024). Obtenido de <https://www.economista.es/empresas-centenarias/noticias/8260745/03/17/Iberdrola-de-la-revolucion-industrial-a-las-renovables>

Inditex. (2024). Obtenido de <https://www.inditex.com/itxcomweb/lc/es/grupo/historia>

Infobae España. (27 de MAYO de 2025). Obtenido de https://www.infobae.com/espana/agencias/2025/05/09/casi-el-53-de-los-espanoles-se-declara-catolico-pero-solo-el-17-es-practicante/?utm_source

Instituto Geográfico Nacional. (2025). Obtenido de Superficie de España.: <https://www.ign.es/web/ign/portal>

Instituto Geográfico Nacional. (2 de JUNIO de 2025). Situación geográfica de España. Obtenido de https://educativo.ign.es/atlas-didactico/organizacion-territorial-eso/situacion_geografica_de_espaa.html

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2025). Obtenido de Población residente en España a 1 de enero.: <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=31304>

Instituto Nacional de Estadística. (8 de MAYO de 2025). INE. Obtenido de <https://www.ine.es/dyngs/Prensa/es/ECP1T25.htm>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2024). Obtenido de Proyecciones de población Ecuador 2020–2030: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>

Javier Sánchez-Zurdo; José San-Martín. (23 de Diciembre de 2024). Una evaluación de riesgo país desde la perspectiva de la ciberseguridad en las entidades locales. Obtenido de <https://www.mdpi.com/2076-3417/14/24/12036>

La Moncloa. (20 de abril de 2025). Obtenido de Albares se reúne con su homólogo de Ecuador durante la visita del presidente a España: <https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/exteriores/Paginas/2025/200425-albares-encuentro-ecuador.aspx>

La Moncloa España. (2024). Obtenido de <https://www.lamoncloa.gob.es/lang/en/gobierno/news/Paginas/2025/20250217-exports.aspx?>

Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación. (17 de febrero de 2025). MAUC. Obtenido de Encuentro de alto nivel con Ecuador: declaraciones bilaterales y objetivos estratégicos.: <https://www.exteriores.gob.es/es/Paginas/index.aspx>

Ministerio de Energía y Minas del Ecuador. (2020). Obtenido de Informe de Producción Petrolera 2019-2020: <https://www.recursossynergia.gob.ec/>

Morrison y Conaway. (2006). "Kiss, Bow, or Shake Hands: The Bestselling Guide to Doing Business in More than 60 Countries". Avon, Massachusetts (EE. UU.): Adams Media.

Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://upaulavirtual.upacifco.edu.ec/pluginfile.php/300135/mod_resource/content/1/Kiss%2C%20Bow%2C%20or%20Shake

%20Hands%20%28The%20Bestselling%20Guide%20to%20Doing%20Business%20in%20More%20than%2060%20

Newtral Educación. (21 de SEPTIEMBRE de 2023). Obtenido de <https://www.newtral.es/cuales-lenguas-cooficiales-espana-donde/20230921/>

Observatorio de Complejidad Económica. (FEBRERO de 2025). OEC. Obtenido de <https://oec.world/es/profile/country/esp>

Observatorio de Multinacionales en América Latina. (2021). OMAL. Obtenido de Repsol en Ecuador: crónica de una salida anunciada: <https://omal.info/spip.php>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2024). Obtenido de Informe sobre desarrollo humano – España: <https://hdr.undp.org/data-center/human-development-index#/indicies/HDI>

Shrimp Insights. (04 de Diciembre de 2024). Obtenido de <https://www.shrimpinsights.com/byte/ecuadors-exports-october-2024-drop-12-oy-year-total-now-1-behind-2023>

Stefan Greiving. (28 de Enero de 2021). Evaluación y gestión de riesgos múltiples: un estudio comparativo del estado actual de las cosas en Chile y Ecuador. Universidad Técnica de Dortmund: Dortmund, Renania del Norte-Westfalia, DE. Obtenido de <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/3/1366>

Telefónica. (2024). Obtenido de <https://www.telefonica.com/es/sala-comunicacion/blog/telefonica-historia/>

The National Archives. (12 de Junio de 2023). Riesgo comercial en el extranjero: Ecuador. Derechos de autor de la Corona. Obtenido de <https://www.gov.uk/government/publications/overseas-business-risk-ecuador/overseas-business-risk-ecuador>

TrendEconomy. (28 de 01 de 2024). Obtenido de <https://trendeconomy.com/data/h2/Ecuador/TOTAL>

TrendEconomy. (28 de Enero de 2024). Estadísticas anuales del comercio internacional por país (SA). Obtenido de https://trendeconomy.com/data/h2?commodity=0306&partner=Spain&reporter=Ecuador&trade_flow=Export&utm

Unión Europea. (19 de MAYO de 2025). Obtenido de https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-surveillance-eu-economies/spain/economic-forecast-spain_en

World's Top Exports. (2025). Obtenido de <https://www.worldstopexports.com/ecuadors-top-10-imports>

Béjar, R. C. (2024). Prognosis de la economía latinoamericana y España como inversor estratégico. *Boletín Económico de ICE (Serie histórica)*, 3170. <https://doi.org/10.32796/bice.2024.3170.7745>

Bonilla, S., & Solorzano, S. (2024). *De Ecuador a España Análisis de las Estrategias Innovadoras en la Exportación de Sombreros Artesanales en los Años 2018-2023 / Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/12605>

Borg, C., & Muñoz Martín, R. (2024). *Investigación cualitativa naturalista*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11526506>

Cavus, N., Ibrahim, I., Okonkwo, M. O., Ayansina, N. B., & Modupeola, T. (2023). The Effects of Gamification in Education: A Systematic Literature Review. *BRAIN. Broad Research in Artificial Intelligence and Neuroscience*, 14(2), 211-241.

Climent Baixauli, P. (2024). *España en el orden mundial: Análisis comparativo en busca de una mejora sostenible de poder global*. <https://riunet.upv.es/handle/10251/201530>

- Curto-Rodríguez, R., Marcos-Sánchez, R., & Ferrández, D. (2024). Open Government in Spain: An Introspective Analysis. *Administrative Sciences*, 14(5). <https://doi.org/10.3390/ADMSCI14050089>
- Menezes, A. R. (2024). *Mediating Historical Responsibility: Memories of 'Difficult Pasts' in European Cultures*. Walter de Gruyter GmbH & Co KG.
- Fairlie Reinoso, A. (2022). Nuevos retos para el Acuerdo Comercial Multipartes de la Unión Europea con Perú, Colombia y Ecuador. *Documentos de trabajo (Fundación Carolina): Segunda época, Extra 2, 1*.
- Faneite, S. F. A. (2023). Los enfoques de investigación en las Ciencias Sociales. *Revista Latinoamericana Ogmios*, 3(8), Article 8. <https://doi.org/10.53595/rlo.v3.i8.084>
- Fernández-Pasarín, A. M., & Bohigues, A. (2024). *Spain: Political Developments and Data in 2023—FERNÁNDEZ-PASARÍN - 2024—European Journal of Political Research Political Data Yearbook—Wiley Online Library*. <https://ejpr.onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/2047-8852.12439>
- García, N. G. C., Maldonado, G. A. V., Vásquez, M. de los Á. G., Burgos, G. H. P., & Demera, N. M. V. (2025). Administración de la cadena logística para exportación del cacao ecuatoriano a la Unión Europea. *Polo del Conocimiento*, 10(8), 1074-1087. <https://doi.org/10.23857/pc.v10i8.10204>
- Gil Pardo, C. (2020). *Las relaciones hispanoamericanas a través del No-Do, 1943-1956 / Acta Hispanica*. <https://www.americanaejournal.hu/index.php/acthisp/article/view/33013>
- González Márquez, J. L. G., Reyes, V. M., & Sánchez ncajima, R. S. (2024). Sostenibilidad empresarial a partir de estándares mundiales de certificación ambiental. *Yachana Revista Científica*, 13(1), 23-33. <https://doi.org/10.62325/10.62325/yachana.v13.n1.2024.893>
- Granda Ruiz, J. A., & Piña Cárdenas, L. V. (2025). *Exigencias de la Unión Europea para ingreso en el mercado de productos agroecológicos* [bachelorThesis, Universidad del Azuay]. <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/15888>
- Illescas Ortiz, R. (with Internet Archive). (2003). *Derecho mercantil internacional: El derecho uniforme*. Madrid : Editorial Centro de Estudios Ramón Areces. <http://archive.org/details/derechomercantil0000ille>
- Khaldi, A., Bouzidi, R., & Nader, F. (2023). Gamification of e-learning in higher education: A systematic literature review. *Smart Learning Environments*, 10(1), 10. <https://doi.org/10.1186/s40561-023-00227-z>
- Largo Espinoza, K. A. (2025). *Análisis del impacto del acuerdo comercial entre la Unión Europea y Ecuador en las exportaciones tradicionales ecuatorianas: 2001-2023* [bachelorThesis, Politécnica Salesiana]. <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/31157>
- Lombana-Coy, J., & Palacios-Chacón, L. (2020). *Competitividad y Contexto Internacional de los Negocios: Teoría y aplicación*. Universidad del Norte.
- Martínez Barahona, E., & García Arranz, M. (2024). Challenging the past in Spain: An analysis of the support for regional laws on democratic memory. *Oñati Socio-Legal Series*, 14(3), 817-842. <https://doi.org/10.35295/osls.iisl.1989>
- Mendieta Guazhco, J. P. (2025). *Evaluación del impacto del acuerdo multipartes en las exportaciones de la partida: Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado entre Ecuador y la Unión Europea: un análisis del periodo 2010 – 2023* [bachelorThesis, Universidad del Azuay]. <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/15784>
- Orellana-Intriago, F. R., & Orellana-Intriago, M. F. (2024). Regulación de los actos de comercio y su concepto jurídico. *Revista Científica Arbitrada de Investigación en*

Comunicación, Marketing y Empresa REICOMUNICAR. ISSN 2737-6354., 7(14), 220-234.

- Pemán, J. M. (2022). *La Historia de España contada con sencillez*. Ediciones San Román.
- Quizhpi, O. S. V., Maskavizan, J., & Calzolari, A. (2025). Adaptación para Ecuador de la Encuesta Europea de Escritura Académica. *Revista de Educación Superior*, 54.
- Rivera Gómez, H., Sánchez Torres, Y., Cruz Cruz, M., & Ortega Reyes, A. (2024). *Comercio internacional y logística: Perspectivas y aplicaciones* (1a. Edición). AM EDITORES. <https://doi.org/10.62600/UGGX2009>
- Rodríguez Fernández, B. (2025). *Patrimonio y sociedad española durante la Guerra Civil (1936-1939) y el Primer Franquismo (1939-1959)*. [Master thesis]. <https://digibuo.uniovi.es/dspace/handle/10651/79261>
- Romero, W. P., Layedra, D. S., Naranjo, L. de las M., & Romero, V. C. (2024). Análisis sobre los Desafíos de los Delitos contra la Biodiversidad en Ecuador. *Revista Social Fronteriza*, 4(3), e43309-e43309. [https://doi.org/10.59814/resofro.2024.4\(3\)309](https://doi.org/10.59814/resofro.2024.4(3)309)
- Tapia, E. (2025, julio 10). *La inversión extranjera de Ecuador se recuperó en 2025, ¿qué factores están detrás del repunte?* Primicias. <https://www.primicias.ec/economia/inversion-extranjera-directa-mineria-primer-trimestre2025-100348/>
- Treviño-Alvarez, M. de la L. T. (2023). El impacto de la Globalización en la Administración de Negocios Internacionales. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v11iEspecial.3906>
- Vallejo-Peña, A. (2023). *La Cultura Organizacional en España*. Editorial Tecnos. https://www.revista-rio.org/index.php/revista_rio/article/download/473/463?inline=1
- Vargas Rodríguez, P. J. (2024). *La asistencia jurídica gratuita. Un estudio de derecho comparado entre Ecuador y España*. <http://helvia.uco.es/xmlui/handle/10396/28522>
- Villarreal Satama, F. L. V. (2024). Crédito y crecimiento económico. El papel estratégico de las instituciones públicas en el Ecuador. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1-18. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-1557>

Capítulo IV

Impacto Actual de Reino Unido en el Panorama Internacional y su Relación con el Comercio Ecuatoriano

Current Impact of the United Kingdom on the International Landscape and Its Relationship with Ecuadorian Trade



Fuente: <https://traveland.co/reino-unido/>

Impacto Actual de Reino Unido en el Panorama Internacional y su Relación con el Comercio Ecuatoriano

Current Impact of the United Kingdom on the International Landscape and Its Relationship with Ecuadorian Trade

Bajaña Aga Rebeca Alexandra
rebeca.bajana@upacifco.edu.ec

ORCID: 0009-0009-5591-6490

Sánchez Jordán Fabián
jordan.sanchez@upacifco.edu.ec

ORCID: 0009-0001-0604-4835

Ayala-Bolaños Margarita Graciela
margarita.ayala@upacifco.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0001-9491-541X>

Núñez Solano Sergio
sergio.nunez@upacifco.edu.ec

ORCID: 0000-0001-8804-3088

Resumen

La investigación analiza aspectos relacionados con la multiculturalidad en los negocios del Reino Unido, enfatizando aspectos demográficos, culturales, comerciales y de riesgo que condicionan su proyección global. El problema radica en entender cómo la evolución poblacional del Reino Unido, afecta su capacidad para mantener influencias en el ámbito global, teniendo en cuenta que se caracteriza principalmente por una baja tasa de natalidad y crecimiento sustentado en la migración. Además, existe observamos el dinamismo poblacional dentro del contexto post-Brexit y sus complicaciones económicas y sociales, por este motivo, es importante analizar a profundidad este tema. Por otro lado, el objetivo es analizar niveles de riesgo y presencia empresarial del Reino Unido, aplicando un enfoque cualitativo descriptivo sustentado en fuentes académicas y datos oficiales sobre los rasgos demográficos, culturales, estilos de negociación, comercio exterior, entre otros. Finalmente, se revisa las relaciones comerciales con el Ecuador, sus formas de negociación y las diferencias significativas de las dos economías.

Palabras Claves: Interculturalidad, comercio exterior, negocios internacionales, cultura, globalización

Abstract

This research paper analyzes the commercial impact of the United Kingdom in the international environment, emphasizing demographic, cultural, commercial, and risk-related aspects that condition its global projection. The central issue lies in understanding how the demographic evolution of the United Kingdom affects its ability to maintain influence on the global stage, considering that it is mainly characterized by a low birth rate and population growth sustained by migration. Furthermore, population dynamics are observed within the post-Brexit context, along with its economic and social

complications, making it essential to analyze this topic in depth. On the other hand, the objective is to examine the levels of risk and business presence of the United Kingdom, applying a qualitative descriptive approach supported by academic sources and official data on demographic traits, cultural aspects, negotiation styles, foreign trade, among others. Finally, the paper reviews trade relations with Ecuador, the negotiation styles involved, and the significant differences between the two economies..

Keywords: Interculturality, foreign trade, international business, culture, globalization

Introducción

En la actualidad, Reino Unido atraviesa transformaciones demográficas y sociales profundas que repercuten directamente en su papel dentro del escenario empresarial internacional. La disminución sostenida de la tasa de natalidad, el progresivo envejecimiento de la población y un crecimiento económico sustentado en gran medida por la migración, configuran un panorama complejo que plantea retos estructurales para la estabilidad social y económica del país. Estos factores no solo modifican su dinámica interna, sino que también condicionan su capacidad de influencia y competitividad en un mundo cada vez más interconectado.

El presente estudio de investigación parte de esta realidad y busca comprender cómo dichas dinámicas inciden en la proyección internacional del Reino Unido. La justificación de la investigación se encuentra en la necesidad de evaluar con detenimiento estas variables para anticipar posibles tendencias estratégicas y escenarios de cooperación que resulten beneficiosos tanto para Inglaterra como para sus aliados globales.

Como objetivo general, se propone analizar el impacto del Reino Unido a través de una mirada integral que contemple los factores demográficos, culturales y económicos. Se reconoce, además, que el país se caracteriza por una marcada diversidad cultural, producto de un multiculturalismo en constante expansión, lo que constituye tanto un desafío como una oportunidad en su posicionamiento internacional.

Reino Unido lo conforma cuatro países constituyentes : Inglaterra , Escocia, Gales e Irlanda del Norte. La isla de Irlanda esta compuesta de dos países Irlanda del Norte que si pertenece al Reino Unido y la República de Irlanda que no es parte del Reino Unido (GOV.UK, 2025)..



Figura 1. Mapa de Reino Unido

Fuente: (Commons, 2025)

Reino Unido tiene un sistema político monárquico parlamentario y democrático. El jefe de Estado actual es el Rey Carlos III, no gobierna ni toma decisiones políticas, tiene funciones simbólicas, de representación internacional y mantienen la unidad del país. El primer ministro es que tiene las funciones políticas y económicas como líder del partido con mayoría en la Cámara de los Comunes , designa y dirige a los ministros, ejerce el poder ejecutivo. El Reino Unido es un estado unitario, pero con funciones descentralizadas en los países constituyentes que funcionan de forma autónoma en sus economías.

El Reino Unido es un estado que no tiene constitución escrita formal pero mantiene una fuerte tradición democrática. Tiene un Parlamento compuesta por la Cámara de los Comunes y la Cámara de los Lores, ejercen el poder legislativo. Tienen una Corte Suprema que garantiza el respeto a las leyes y ejerce el poder Judicial. Y cada país constituyente tiene su parlamento y gobiernos autónomos (UKParliament, 2025).

Análisis del entorno

Reino Unido experimenta en la actualidad transformaciones significativas en su estructura demográfica. Los países que integran Reino Unido: Inglaterra, Gales, Escocia e Irlanda del Norte, alcanzaron una población en el 2023 de 68,3 millones de habitantes, lo que representa un incremento del 1,1% en relación al 2022 (ONS, 2024). .

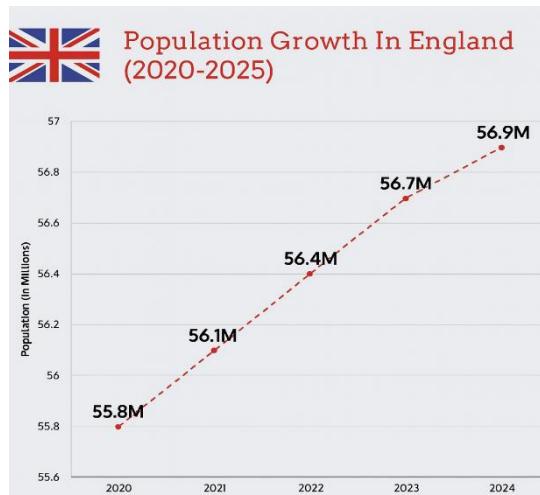


Figura 2. Crecimiento lineal demográfico de Inglaterra

Nota: Gráfico Lineal de Crecimiento de la Población de Inglaterra. Fuente: es.venngage.com

Inglaterra es el país más grande del grupo que conforma Reino Unido, la figura 1 muestra la evolución del crecimiento poblacional en Inglaterra entre 2020 y 2024. A primera vista se aprecia una tendencia ascendente constante: la población pasa de 55.8 millones en 2020 a 56.9 millones en 2024, lo que refleja un incremento de alrededor de 1.1 millones de personas en apenas cuatro años.

Aunque el crecimiento no es abrupto, sí es sostenido, lo que evidencia que Inglaterra sigue aumentando su población pese a los desafíos internos señalados en los estudios demográficos (baja natalidad, envejecimiento y migración). El ritmo parece moderado, pero lo suficientemente significativo como para impactar en la demanda de servicios sociales, infraestructura, vivienda y empleo.

Tabla 8. Datos demográficos 2023

Indicadores	Inglatera	Gales	Escocia	Irlanda del Norte
Población 2022	57.112.500	3.132.700	5.447.000	1.910.500
Población 2023	57.690.300	3.164.400	5.490.100	1.920.400
Migración Internacional	1.047.700	36.300	82.800	18.800
Nacimientos	570.700	27.600	46.000	20.100
Fallecimientos	560.900	37.100	65.100	17.600

Fuente: (ONS, 2023)

Reino Unido experimenta un crecimiento poblacional, impulsado mayormente por la migración internacional, ya que las muertes superaron a los nacimientos, generando un saldo natural negativo por primera vez desde que se tienen registros continuos (ONS, 2024), siendo Inglaterra el principal polo de atracción migratorio , por su peso económico, cultural y social.

Desde una perspectiva cultural, el Reino Unido presenta un entorno favorable para los negocios, con una fuerte orientación a la innovación, la eficiencia y la transparencia (Coface, 2024). El Índice de Percepción de la Corrupción 2024 coloca a Inglaterra en el puesto 20 de 180 países, lo que refleja un nivel bajo de corrupción y una sólida cultura institucional, también, las políticas anticorrupción, como el Bribery Act de 2010, refuerzan este entorno favorable para las inversiones (Transparency International, 2024).

Reino Unido es una de las economías más diversificadas y grandes del mundo, destacándose el sector de servicios y la robustez de su sistema financiero (Allianz, 2025). Sin embargo, enfrenta desafíos como el envejecimiento de su población, la necesidad de una adaptación a las nuevas dinámicas comerciales post-Brexit y un creciente déficit fiscal. En términos de crecimiento, se prevé una expansión modesta en 2025, estimada en alrededor de un 1.3 % (Coface, 2024).

En aspectos geográficos, Reino Unido tiene una extensión total de 244.376 km², Inglaterra ocupa la mitad del territorio, tiene una extensión de 130.278 km² aproximadamente, lo que representa la mitad del territorio total del Reino Unido, su localización estratégica en Europa noroccidental, a pesar de la salida del bloque europeo, sigue siendo un elemento clave para su relevancia geopolítica y comercial. (Ordnance Survey, 2022)

Metodología

El presente trabajo de investigación utiliza un enfoque cualitativo descriptivo y de tipo no experimental, orientado a interpretar aspectos culturales, sociales y económicos del Reino Unido, desde una perspectiva contextual y analítica. Esta investigación no pretende establecer relaciones causales, sino comprender las dinámicas internas de Reino Unido y su influencia en el ámbito internacional.

La metodología usada se centra en un análisis documental, sustentado en la recolección de información y revisión bibliográfica académica, de fuentes oficiales de instituciones de Estado y estadísticas recientes emitidas por organismos estatales de estadísticas y censos, así como reportes económicos , entidades multilaterales y centros de investigación.

El proceso de selección de la información se basa en criterios de actualidad , pertinencia y académico. La metodología adopta una visión integral, con datos

estadísticos, que facilita interpretar las tendencias sociales, culturales y económicas del Reino Unido y sobre todo la negociación y la relación comercial con el Ecuador.

Desarrollo

El estilo de negociación en el Reino Unido refleja profundamente los valores culturales británicos como la amabilidad, la discreción y el respeto por las leyes establecidas, los comerciantes ingleses suelen valorar la responsabilidad, la puntualidad, el profesionalismo y la distancia emocional durante las interacciones comerciales. Como señala Salacuse (2005), en la cultura británica, la negociación tiende a ser guiada por principios formales, donde los procesos son tan importantes como los resultados, esto implica que los negociadores extranjeros deben adaptarse a un estilo donde el protocolo y la etiqueta juegan un papel clave en el desarrollo de la relación.

Así mismo el estilo de negociación predominante, Reino se asocia generalmente con el enfoque conocido como Shake Hands, el cual representa una cultura de negocios formal, orientada a la tarea y enfocada en la lógica y los resultados. Este modelo destaca por su énfasis en la eficiencia, el cumplimiento de plazos y la importancia de contratos claros (Gesteland, 2012). Los negociadores británicos priorizan el profesionalismo sobre los vínculos personales, y esperan reciprocidad en términos de preparación y seriedad por parte de sus contrapartes.

Otra característica del estilo de negociación del Reino Unido es su enfoque directo y lógico, valoran la claridad y la eficiencia, evitando los rodeos. Es decir prefieren comunicaciones precisas y detalladas, evitan la confrontación, es una cultura que prioriza la racionalidad y la cortesía. Las negociaciones de los británicos suelen ser formales y respetuosas con las jerarquías, no les gusta la improvisación y la impuntualidad (Morrison & Conaway, 2006)..

De igual manera, el enfoque británico (Gran Bretaña la conforma Inglaterra, Escocia y Gales no incluye a Irlanda) se caracteriza por una gran preparación y análisis, antes de tomar decisiones importantes, los negociadores británicos prefieren revisar todos los datos disponibles y discutir las posibles consecuencias de cada alternativa. Como afirman Ghauri y Usunier (2003), la toma de decisiones en el contexto británico es más conservadora y basada en hechos, lo cual puede dar la impresión de lentitud a quienes provienen de culturas más dinámicas o pragmáticas, no obstante, esta metodología asegura que los acuerdos alcanzados sean sostenibles y legalmente sólidos.

En resumen, el estilo de negociación en el Reino Unido se caracteriza por ser lógico, cortes y claro, buscando los acuerdos justos y equilibrados. Aunque todos los países de Reino Unido tienen iguales características en su estilo de negociación, tienen ciertas variaciones regionales que influyen en la formalidad y las relaciones personales en el momento de la negociación (Morrison & Conaway, 2006).

Comercio bilateral entre Reino Unido y Ecuador

Por otro lado, entre el 2019 y 2024, el comercio bilateral entre Reino Unido y Ecuador ha mostrado una tendencia creciente, especialmente en exportaciones británicas hacia el mercado ecuatoriano. En el 2024 el valor total fue de aproximadamente USD 163.37 millones, incluyendo vehículos, bebidas alcohólicas, maquinaria, productos farmacéuticos, libros e instrumentos médicos como principales rubros (Trading Economics, 2025).

En términos nominales, en libras esterlinas, se reportó que las exportaciones totales de Reino Unido a Ecuador durante los cuatro trimestres que finalizaron en el cuarto trimestre del 2024 alcanzaron £123 millones, representando una participación menos al 0,1% de las exportaciones globales del Reino Unido. De los £123 millones, £28 millones corresponde a servicios y £87 millones a bienes (Department for Business and Trade, 2025).

En cuanto a las importaciones del Reino Unido desde Ecuador, han mantenido un crecimiento sostenido durante este periodo, consolidando a Ecuador como un proveedor estratégico de productos agroindustriales en el mercado británico. En 2024, el valor de las importaciones británicas desde Ecuador ascendió aproximadamente USD 380 millones aproximadamente, siendo los principales productos adquiridos, el banano, camarón, flores, cacao, café y atún en conserva lo que demuestra un posicionamiento competitivo, favorecido por las condiciones arancelarias que han mejorado en el contexto post-Brexit (Trading Economics, 2025).

Desde el 2019, las cifras reflejan que las importaciones fueron de £180 millones en ese año, alcanzando £351 millones en 2024, con una tasa de crecimiento interanual promedio del 13% (Department for Business and Trade, 2025). A pesar de que este volumen representa menos del 1% de las importaciones totales del Reino Unido, Ecuador se ha posicionado como un socio comercial eficiente dentro del esquema de preferencias arancelarias post Brexit, lo que ha permitido manejar ventajas competitivas para productos ecuatorianos en el mercado británico (UK Government, 2024).

Durante el primer trimestre del 2025 las exportaciones del Reino Unido hacia Ecuador llegaron a £119 millones, mientras las importaciones alcanzaron los £374 millones, resultando un elevado déficit comercial (FACTSHEETS, 2025).

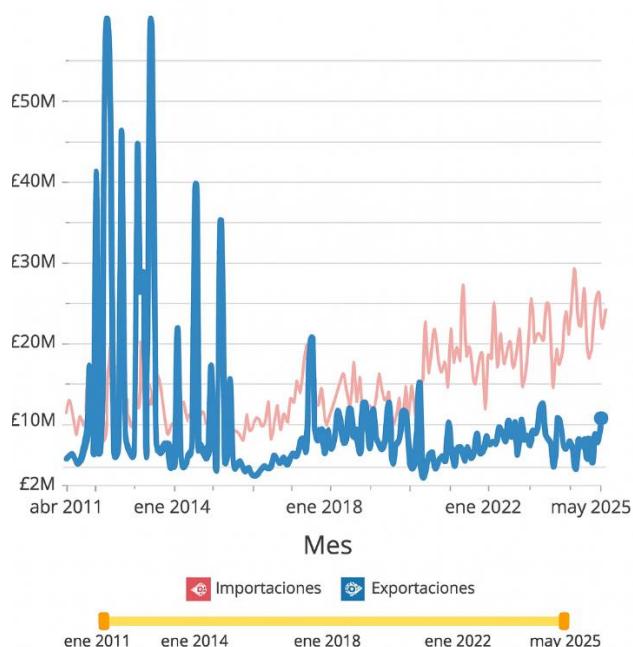


Figura 3. Comercio bidireccional entre Reino Unido y Ecuador

Nota: En mayo 2025, el crecimiento interanual de las exportaciones de Reino Unido a Ecuador se debió principalmente a las exportaciones de Coches (£2,86M o 647%).
Fuente: <https://oec.world>

Tabla 2. Comparación de la Economía de Reino Unido y Ecuador 2024

Indicador	Reino Unido	Ecuador
PIB nominal	3.368.257 millones de euros	115.187 millones de euros
Crecimiento del PIB	1.1% respecto del 2023	-2.0% respecto del 2023
Inflación	2.5%	0.5%
Tasa de Desempleo	4.4%	3.1%

Fuente: Datosmacro (Datosmacro, 2025)

Reino Unido y Ecuador presentan realidades económicas opuestas, un país desarrollado y un país en vías de desarrollo, economías contrastantes en tamaño, dinámica y desafíos macroeconómicos

La tasa de desempleo del Reino Unido es del 4,4% enfrenta debates fuertes sobre la precarización laboral, brechas salariales y efectos adversos en el mercado laboral causados por el Brexit.

Riesgo político, económico, social y cultural

A continuación, otro punto importante a tratar es el riesgo político de Reino Unido que ha impactado sus relaciones comerciales, uno de los principales factores es el Brexit, proceso en el que Reino Unido dejó la Unión Europea, lo que afectó las relaciones comerciales con sus socios europeos y creó desafíos adicionales para las compañías que negocian en el mercado internacional (Gross, 2023).

Aunque las negociaciones comerciales post-Brexit han permitido al Reino Unido firmar acuerdos con países fuera de la UE, los cambios en la regulación, aduanas y tarifas han generado costos adicionales, especialmente para empresas que exportan e importan productos de Europa (UK Government, 2024). Esto genera un riesgo político que influye en las decisiones comerciales, especialmente para los inversionistas extranjeros que buscan estabilidad.

Con respecto a lo económico, el Reino Unido ha experimentado desafíos derivados de la inflación, especialmente tras la pandemia COVID-19 y el impacto económico de la guerra entre Rusia y Ucrania. Según el informe de la Bank of England (2024), la economía británica enfrenta una creciente presión inflacionaria, que afecta tanto el poder adquisitivo de los consumidores como a los costos de producción.

Estos problemas económicos han incrementado los costos operativos para las empresas y han reducido el crecimiento económico proyectado. Asimismo, la reciente desaceleración del crecimiento del Producto Interno Bruto ha puesto en duda las expectativas económicas a largo plazo para el país. (ONS, 2024).

A nivel social, el Reino Unido se enfrenta a tensiones internas derivadas de las desigualdades regionales, donde existen disparidades significativas en términos de ingresos, acceso a la educación y servicios públicos entre el sur y el norte del país. Según el informe de The Social Mobility Foundation (2023), estas desigualdades pueden contribuir a una falta de cohesión social, lo que incrementa el riesgo de inestabilidad en ciertas áreas.

Culturalmente, Reino Unido sigue siendo uno de los países más diversos del mundo, su población está compuesta por múltiples etnias, religiones y orígenes socioeconómicos. Sin embargo, esta diversidad también plantea desafíos en términos de integración social y cultural, especialmente después del Brexit, cuando algunos segmentos de la población manifestaron actitudes más nacionalistas y xenófobas. De acuerdo con Fenton (2023), la polarización política y social ha aumentado, lo que ha afectado las políticas migratorias y la cohesión social, elementos que influencian el ambiente de negocios y las inversiones extranjeras.

Esta diversidad cultural del Reino Unido está acentuada en las ciudades de Londres, Manchester, Birmingham, donde conviven comunidades de origen asiático, africano, latinos y de Oriente medio, con diferentes religiones como el cristianismo con la iglesia de Inglaterra (anglicana), en Escocia son presbiterianos, asimismo hay la presencia del islam, hinduismo, sijismo, judaísmo, budismo entre otros y algunos se identifican como no religiosos o ateos especialmente en Escocia e Inglaterra. Su idioma oficial es el inglés, pero tiene idiomas regionales como el galés, el gaélico escocés,

irlandés y la diversidad lingüística que trae la migración dando origen a comunidades que hablan polaco, urdu, punjabi, árabe, español entre otros (ONS, Religion, 2025).

El Brexit

Por otro lado, el proceso del Brexit continúa generando conflictos estructurales que afectan tanto la economía como la percepción del Reino Unido en los mercados globales. Aunque el país completó su separación de la Unión Europea en 2020, estudios recientes indican que sus efectos persisten: se estima una caída del comercio a largo plazo de hasta un 15 %, con una reducción del PIB del 4 %, en comparación con un escenario en el que hubiese permanecido en la UE (Associated Press, 2025).

A nivel normativo y operativo, el Reino Unido ha enfrentado un aumento en barreras arancelarias y no arancelarias que obstaculizan el comercio con la UE, controles aduaneros más estrictos y regulaciones divergentes han generado costos administrativos elevados estimados en hasta £330 millones anuales, afectando particularmente a pequeñas y medianas empresas que encuentran dificultades para adaptarse a los nuevos requisitos (Le Monde, 2024).

Además, el Reino Unido se sitúa en una posición geopolítica delicada, atrapado entre Estados Unidos con sus propias tensiones políticas y una UE percibida como mercantilista. Esta situación incrementa la incertidumbre económica y merma la capacidad del país para proyectarse como un socio comercial estable (Financial Times, 2025).

Grandes empresas y Joint Venture

Reino Unido alberga algunas de las grandes empresas más influyentes a nivel global, que desempeñan un papel crucial en su economía. Empresas como HSBC, BP, Vodafone y GlaxoSmithKline, son líderes en sectores como la banca, energía, telecomunicaciones y la farmacéutica, además tienen una fuerte presencia internacional. Según el informe de The Economist (2024), HSBC constituye uno de los bancos más sólidos e importantes del mundo específicamente por sus activos y, a pesar de los retos del Brexit, sigue siendo una entidad clave en la relación financiera entre el Reino Unido y mercados globales como Asia y Europa.

El mecanismo de las joint ventures también es significativo en Reino Unido, especialmente en sectores de alta tecnología y energía renovable, estas logran que las empresas británicas colaboraren con socios internacionales para expandir sus operaciones y acceder a mercados nuevos un ejemplo de ello tenemos a Shell y Equinor; Virgin Media y Daisy Group. Así mismo otro ejemplo es la alianza entre BP y la empresa china Sinopec unidas para la ejecución de proyectos del sector de la energía renovable, donde las dos compañías combinan sus recursos y conocimientos tecnológicos para conquistar el mercado global de la energía verde, formando una colaboración estratégica donde ambas empresas combinan recursos, tecnología y mercados para fomentar el desarrollo de energías renovables y poder competir globalmente (Reuters, 2024).

En términos de inversión extranjera, Reino Unido continua siendo una economía atractiva para la formación de las joint ventures debido a su acceso al mercado europeo, su infraestructura avanzada y su marco legal favorable. (KPMG, 2023) destaca que las joint ventures en sectores como la automoción y la biotecnología han tenido un incremento significativo, siendo este tipo de colaboraciones clave para la innovación y el crecimiento de nuevas tecnologías. Sin embargo, los desafíos políticos derivados del Brexit han creado cierta incertidumbre en torno a las joint ventures transnacionales que involucran empresas británicas, debido a los cambios en las regulaciones comerciales y las barreras no arancelarias.

Conclusiones

El análisis realizado evidencia que Reino Unido enfrenta un escenario de transformación estructural marcado por retos demográficos, económicos, sociales y políticos que condicionan su competitividad internacional. La baja tasa de natalidad, el envejecimiento poblacional y el crecimiento sostenido a partir de la migración generan un contexto en el que la estabilidad económica y social depende en gran proporción por la capacidad del país para alinearse a nuevas realidades internas y externas.

En el aspecto económico, a pesar de ser una de las economías más fuertes y diversificadas del planeta, sigue teniendo presiones derivadas del crecimiento del PIB. Además, la salida de la Unión Europea (Brexit) sigue generando costos adicionales en comercio e inversión, así como barreras no arancelarias que afectan particularmente a las empresas pequeñas y medianas, limitando parte de su proyección global.

En el plano cultural y social, la diversidad étnica y multicultural del país continúa siendo un activo relevante para la innovación y el dinamismo empresarial, sin embargo, también presenta desafíos en términos de integración y cohesión social, especialmente en un contexto de polarización política y tensiones migratorias.

El estilo de negociación británico, caracterizado por el profesionalismo, la formalidad y el enfoque en procesos estructurados, refuerza la imagen de Reino Unido como un socio confiable y meticuloso, caracterizado por el Shakehands, aunque un poco conservador pero estratégico. Esto junto con la importancia de las joint ventures y el peso de sus grandes empresas, le permite mantener influencia en sectores clave como las finanzas, energía y tecnología.

En el marco del comercio bilateral con Ecuador, se evidencia un crecimiento sostenido impulsado, en buena medida, por las preferencias arancelarias establecidas tras el Brexit. Esta dinámica ha consolidado al país sudamericano como un socio estratégico, especialmente en la provisión de productos agroindustriales. Sin embargo, el balance comercial continúa siendo desfavorable para el Reino Unido, situación que, lejos de ser una limitante, representa una oportunidad para explorar nuevos sectores y diversificar su oferta exportadora.

En conclusión, Reino Unido mantiene fortalezas notables, infraestructura avanzada, marco legal sólido, apertura a la innovación y capacidad para atraer inversión extranjera, pero su proyección internacional dependerá de cómo gestiones los efectos a largo plazo del Brexit, los desafíos demográficos y la estabilidad social. Su habilidad para reforzar alianzas estratégicas, diversificar mercados y adaptarse a un entorno global cambiante será determinante para sostener su competitividad en las próximas décadas.

Referencias Bibliograficas

- Allianz. (2025). *Country Risk Report Ecuador*. Obtenido de https://www.allianz.com/en/economic_research/country-and-sector-risk/country-risk/ecuador.html
- Associated Press. (2025). On the fifth anniversary of Brexit, the full impact of the UK's departure from the EU is still unfolding. AP News.
- Bank of England. (2024). *Monetary policy report*. Obtenido de <https://www.bankofengland.co.uk/monetary-policy>
- Coface. (2024). *Ecuador: Country File, Economic Risk Analysis*. Obtenido de <https://www.coface.es/noticias-economia-insights/analisis-de-riesgo-pais/documentos-riesgo-pais/ecuador>
- Datosmacro. (2025). Obtenido de Datosmacro.com: https://datosmacro.expansion.com/pib/uk?utm_source=chatgpt.com
- Department for Business and Trade. (2025). Department for Business and Trade. *UK trade and investment factsheet: Ecuador*.

- Economist. (2024). *The future of UK multinational corporations in a post-Brexit world*. Obtenido de The Economist: <https://www.economist.com/finance-and-economics/2024/02/01/the-future-of-uk-multinational-corporations-in-a-post-brexit-world>
- FACTSHEETS, T. I. (2025). Obtenido de https://assets.publishing.service.gov.uk/media/68c984c05e09a4a59af0bf63/ecuador-trade-and-investment-factsheet-2025-09-19.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Fenton, R. (2023). Brexit and the challenge of integration: The social consequences of the United Kingdom's departure from the EU. *Journal of British Politics and Society*, 123-145.
- Financial Times. (2025). How has Britain's economy fared since Brexit? The five charts underpinning the UK-EU summit.
- FMI. (2024). *Fondo Monetario Internacional*. Obtenido de <https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2024/07/03/United-Kingdom-2024-Article-IV-Consultation-Press-Release-Staff-Report-and-Statement-by-the-551376>
- Gesteland, R. (2012). Cross-Cultural Business Behavior: Marketing, Negotiating, Sourcing and Managing Across Cultures (5th ed.). Copenhagen Business School Press.
- Ghauri, P., & Usunier, J. (2003). International Business Negotiations (2nd ed.). Pergamon.
- Gross, D. (2023). The economic consequences of Brexit: Assessing the impact of the UK's withdrawal from the European Union . *European Economic Review*, 1-18. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2023.103315>
- KPMG. (2023). *Foreign direct investment trends in the UK: A focus on joint ventures in emerging technologies*. Obtenido de <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2023/01/foreign-direct-investment-uk-joint-ventures.html>
- Le Monde. (2024). The gradual erosion of British trade since Brexit. .
- Morrison, T., & Conaway, W. (2006). *Kiss, Bow or Shake Hands*. Obtenido de https://www.simonandschuster.com/books/Kiss-Bow-or-Shake-Hands-2nd-Edition/Terri-Morrison/Kiss-Bow-or-Shake-Hands-Business-Series/9781593373689?utm_source=chatgpt.com
- OECD. (2023). *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos*. Obtenido de <https://www.oecd.org/en/public/>
- ONS. (2023). Obtenido de https://www.ons.gov.uk/peoplepopulationandcommunity/populationandmigration/populationestimates/bulletins/annualmidyearpopulationestimates/mid2023?utm_source=chatgpt.com
- ONS. (2024). *Office for National Statistics*. Obtenido de Population estimates for the UK: mid-2023: <https://www.ons.gov.uk>
- Ordnance Survey. (2022). *UK area and population*. Obtenido de <https://www.ordnancesurvey.co.uk/>
- Reuters. (2024). BP and Sinopec enter joint venture to drive renewable energy transition. *Reuters*.
- Salacuse, J. (2005). *The Global Negotiator: Making, Managing and Mending Deals Around the World in the Twenty-First Century*. Palgrave Macmillan.
- The Observatory of Economy Complexity. (Julio de 2025). Obtenido de <https://oec.world/es/profile/bilateral-country/gbr/partner/edu>

- The Social Mobility Foundation. (2023). *The state of social mobility in the UK*. Obtenido de <https://www.socialmobilityfoundation.org.uk/reports>
- Trading Economics. (2025). *United Kingdom Exports to Ecuador*. Obtenido de <https://tradingeconomics.com/united-kingdom/exports/ecuador>
- Transparency International. (2024). *Corruption Perception Index*. Obtenido de <https://www.transparency.org/en/cpi/2024/index/nzl>
- UK Government. (2024). *Overseas Business Risk – Ecuador*. Obtenido de <https://www.gov.uk/government/publications/overseas-business-risk-ecuador>

Capítulo V

La influencia de la cultura en las prácticas empresariales: Retos y oportunidades para los negocios en América Latina

The influence of culture on business practices: Challenges and opportunities for business in Latin America



Fuente:

https://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/02/150207_vert_cap_costumbres_latinoamericanas_negocios_yv

La influencia de la cultura en las prácticas empresariales: Retos y oportunidades para los negocios en América Latina

The influence of culture on business practices: Challenges and opportunities for business in Latin America

José Luis Rodríguez Flores

jose.rodriguez@upacifco.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-5475-0953>

Irma Angélica Aquino Onofre

iaquinoo@ulvr.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-7875-7244>

Gisella Patricia Hurel Franco

Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil

ghurelf@ulvr.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-8313-1190>

Resumen

El presente contenido refiere a la interrogante de ¿cómo incide la cultura en las prácticas empresariales y la determinación de los retos y las oportunidades para los negocios en América Latina? Enfoca al cuestionamiento de que, si la acción empresarial se encuentra o no influenciada por los diversos aspectos como el de negociación, el modo de comunicarse, el idioma, el entorno cultural, y otros factores dentro una sociedad como tal, tomando como base a los países occidentales, los países con economías emergentes y las costumbres y tradiciones en América Latina. El objetivo es formular y entender cómo la cultura genera un impacto dentro la práctica empresarial por lo cual el trabajo se lo ha realizado con una metodología cualitativa soportada en revisión bibliográfica y estudios de caso. Se desarrolla un análisis con información de bases de datos y artículos de revisión e investigación filtrados por categorías que logren diagnosticar las tendencias respecto a las relaciones empresariales y la cultura. Además, a través del análisis documental se contrastan enfoques clásicos y contemporáneos para poder esclarecer la relación entre cultura y negocios. Los hallazgos realizados permiten conocer tanto los retos que las empresas enfrentan al realizar su adaptación en diversos contextos culturales, así como también las oportunidades que se producen si logra manejar una ventaja competitiva. El estudio es relevante porque se enmarca tanto en el contexto de los negocios locales como internacionales, dado que la influencia cultural de alguna manera, logra diseñar estrategias de negociación y gestión de las empresas. La cultura contribuye a fortalecer los lazos entre la empresa y las comunidades, y en el ámbito de América Latina, conlleva a la adaptación requerida para los diversos mercados y la consolidación de vínculos con socios estratégicos para mediante esta perspectiva cultural afianzar la sostenibilidad y la competitividad empresarial en un mundo globalizado.

Palabras claves: Diversidad Cultural, Aculturación, Empresa, Oportunidad, América Latina

Abstract

This article addresses the question of how culture influences business practices and the determination of the challenges and opportunities for business in Latin America. It focuses on the question of whether or not business action is influenced by various aspects such as negotiation, communication, language, cultural environment, and other factors within a society as such, taking as a basis Western countries, countries with emerging economies, and customs and traditions in Latin America. The objective is to formulate and understand how culture generates an impact on business practices, which is why the

work has been carried out with a qualitative methodology supported by a bibliographic review and case studies. An analysis is developed with information from databases and review and research articles filtered by categories that manage to diagnose trends regarding business relations and culture. In addition, through documentary analysis, classic and contemporary approaches are contrasted to clarify the relationship between culture and business. The findings shed light on both the challenges companies face when adapting to diverse cultural contexts and the opportunities that arise if they manage to achieve a competitive advantage. The study is relevant because it is framed within both local and international business contexts, given that cultural influence, to a certain extent, shapes business negotiation and management strategies. Culture contributes to strengthening ties between companies and communities, and in Latin America, it leads to the adaptation required for diverse markets and the consolidation of ties with strategic partners. Through this cultural perspective, we can strengthen business sustainability and competitiveness in a globalized world.

Keywords: Cultural Diversity, Acculturation, Business, Opportunity, Latin America

Introducción

En el mundo globalizado actual en el cual estamos inmersos mediante la creciente interconexión por la tecnología y las radicales transformaciones socioeconómicas, la cultura ha surgido como un componente determinante en las relaciones empresariales. Ha sido un factor decisivo en la manera de cómo las empresas negocian y gestionan sus recursos. Srivastava, Singh y Dhir (2020) aseveran que las dimensiones culturales son relevantes al momento de brindar un rumbo a las organizaciones ya que establecen marcos de distancia de poder, aversión a riesgos e incertidumbres, y a la internacionalización y el desempeño de las empresas. La cultura organizacional bien enfocada hacia los objetivos puede ser un elemento fundamental para lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo (Carvajal y Reyes, 2020).

Esta gestión dentro de los esfuerzos y acciones de las empresas puede identificarse en diversos sectores como el de servicios donde un estudio de empresas ecuatorianas indicó que la cultura organizacional se correlaciona de manera positiva con el rendimiento empresarial. Son críticos aspectos como la implicación y la adaptabilidad a cambios culturales (Tulcanaza, Aguilar, y Artieda, 2021). En un estudio respecto al sector bancario se realizaron hallazgos de que la cultura organizacional no incide solamente en el desempeño laboral, sino que también acciones como el marketing cultural empresarial actúa como un catalizador para que los resultados sean potencialmente positivos ante los cambios (Aboramadan et al., 2020).

La cultura no es una variable blanda o de apoyo, sino un elemento que también incide en la innovación y adaptación al entorno donde la empresa aperture nuevos mercados. Según Al-Qatarneh (2024) la cultura organizacional es un recurso constante de la estructura de un ente corporativo que impulsa el desarrollo y se vuelve esencial para incorporarla a las actividades de transformación tanto interna como externa cuando se quiere lograr eficacia, competencia y crecimiento en mercados internacionales.

Según Correa da Cunha (2022) esta cultura se puede desarrollar a lo largo del ciclo de vida de la empresa pero es influenciada por aspectos internos y externos, las creencias, el comportamiento, y expectativas del negocio en el mercado en el que se encuentre gestionando sus actividades. La misión, visión y valores corporativos también forma parte de la cultura empresarial puesto que brindan el horizonte hacia donde la empresa pretende dirigirse en su gestión de mercado. No sólo define como la empresa percibe ese mercado sino que influye en la toma de decisiones finales, la ética laboral y el sentido de pertinencia de sus colaboradores (Zhang y Rohlfer, 2024).

La cultura organizacional tiene un impacto directo en el desempeño empresarial, puesto que se basa en estructuras de las capacidades de adaptación y principios para poder desenvolverse. En un estudio de 880 marcas de éxito en alrededor de nueve mercados de Latinoamérica, se evidenció que las empresas locales utilizan nombres de marca con connotación y usan un lenguaje local (Farías, 2021), pudiendo alinearse con sus clientes locales y obteniendo un éxito local. Las empresas globales no tienen la misma percepción y prevalencia en esta clase de marcas.

América Latina tiene una diversidad cultural, a tal punto que es un escenario complejo para la práctica empresarial. Las empresas deben coexistir entre diferentes tradiciones, costumbres, valores, y modos de interacción social que son distintos entre países. Alegre (2022) asevera que la diversidad le genera desafíos a las empresas locales que tienen que responder a los mercados heterogéneos. Así mismo las empresas extranjeras deben implementar estrategias y ofrecer productos que se adapten al ámbito cultural donde factores como la identidad local, el lenguaje, la confianza, y las relaciones personales pesan a la hora de hacer negocios (Moreno et al., 2024). Al analizar esta realidad se justifica que este trabajo permita entender cómo la cultura incide en la toma de decisiones, en la elaboración de estrategias, en el marco de competencia, y en la sostenibilidad operativa de las prácticas empresariales de la región.

Metodología

El presente artículo se basa en un estudio de forma descriptiva, con un diseño metodológico de revisión bibliográfica y análisis documental. Se examina la incidencia de la cultura en la práctica empresarial en América Latina, por lo que fueron consultadas fuentes académicas importantes, como artículos científicos indexados, reportes institucionales, libros especializados, documentos relacionados a partir del año 2020. Se realiza un análisis detallado que establece la pertinencia y la actualidad de la información seleccionada. Según Martínez, Palacios, y Oliva (2023) la revisión documental es una técnica de investigación que permite recopilar, analizar, e interpretar información que existe en fuentes escritas, poder tener un visión general y poder argumentar sin la necesidad de recoger datos de campo.

El enfoque elegido es de tipo comparativo, porque se contrastan modelos teóricos de referencias internacionales como los de Hofstede, Trompenaars y Hall, y además con prácticas empresariales en distintos entornos latinoamericanos. Esta comparación ha facilitado identificar divergencias y coincidencias entre los modelos y la realidad regional. Adicionalmente permitió que se tenga una mejor noción de la aplicabilidad de las teorías para poder comprender la dinámica cultural empresarial propia de América Latina. Iranifard y Latifnejad (2022) afirman que la investigación comparativa permite describir, examinar y manifestar las diferencias y similitudes de casos de estudio. Adicionalmente logra expandir el conocimiento y alcanzar una mayor comprensión del país, sistema o cultura. La investigación comparativa permite probar una teoría en distintos entornos, entender mejor el marco internacional, un tema en particular, y logra identificar aspectos culturales evaluando su alcance y el impacto de ciertos fenómenos (Sánchez y Murillo, 2021).

Adicionalmente se realizó una estrategia de integrar los análisis teóricos con la evidencia práctica. Se logra concatenar la teoría con casos de estudios reales de empresas que han venido experimentando éxito como fracasos en la región y con ello se ejemplificó que los factores culturales influyen como impulsores o logrando crear mayores barreras en el desenvolvimiento de las organizaciones. Los casos fueron elegidos de acuerdo a la importancia y disponibilidad de las fuentes académicas.

A través de una triangulación de los métodos como la revisión de bibliografía, análisis de casos y el contraste de los modelos teóricos se realizó a validez del presente

trabajo. Esto permitió que se aborde el objeto de estudio desde diversas perspectivas logrando tener un análisis equilibrado. Se garantiza, mediante la selección de fuentes académicas actuales y relevantes, los niveles de confianza del estudio. Esto respaldó la consolidación de los hallazgos y la pertinencia que enfoca los retos y oportunidades empresariales en América Latina.

Desarrollo

La cultura es un tema complejo y profundo, porque depende de un conocimiento compartido a nivel social. En el marco de la antropología, la cultura es un proceso de práctica y que se da en acciones sociales en común conexión con otros. El ser humano es un ser cultural por excelencia porque siempre está en relación con otros. Cuando nos referimos a un marco de cultura nos posiciona como sujetos, pero a su vez, somos agentes de acción de cultura. De acuerdo con Araiza et al.(2020) la cultura son las articulaciones de las que está dispuesto lo natural y lo social. No necesariamente es una simple instancia humana que se puede observar.

Hofstede define cultura como la programación mental colectiva que distingue a miembros de un grupo o características de unas personas de las de otras. Esta programación puede ser heredada o adquirida. Desarrolló un modelo para poder analizar cómo la cultura incide en los comportamientos, prácticas y valores en las empresas y en la sociedad. Su enfoque parte de unas dimensiones culturales con las cuales se logra comparar entornos organizacionales, sociedades y países. Zemojtel & Piotrowski (2023) nos revelan que estas dimensiones son distancia al poder, colectivismo vs individualismo, feminidad vs masculinidad, evasión de la incertidumbre, orientación sea ésta a corto o largo plazo, indulgencia y restricción. Cada una de estas dimensiones tienen un impacto en la dinámica de las relaciones entre sociedades y también están inmersas en el contexto de las actividades de las organizaciones. El modelo de Hofstede permite comprender cómo las diferencias de cultura intervienen en las acciones de las personas, la gestión de las empresas y la interacción entre los miembros de distintas sociedades.

A finales de 1980 y a inicios de 1990, Alfonsus Trompenaars, desarrolló un modelo de siete dimensiones culturales. Lo realizó comenzando con unos estudios aplicados a las empresas multinacionales presentando su libro *Riding the waves of culture* (1993). Estas siete dimensiones culturales son universalismo vs particularismo, individualismo vs colectivismo, expresión neutral y afectiva, integración específica y difusa, logro vs adscripción, orientación hacia el tiempo secuencial vs sincrónica, y la relación con el entorno interno vs el entorno externo. Tomando como base estas siete dimensiones culturales del modelo de Trompenaars, autores como Villasmil, Barros y Torres (2023) aseveran que el modelo ayuda a comprender las divergencias como estilos de gestión, comunicación y la toma de decisiones en las relaciones y prácticas empresariales.

La cultura marca un impacto en la mayoría de elementos dentro de los negocios corporativos e internacionales, ya que imparte ritmo, establece un protocolo de cómo conocer e interactuar verbal y físicamente entre personas, la gestión de los colaboradores, el control y seguimiento de proyectos, la prospectiva estratégica, el nivel de riesgos, los protocolos de negociación y la toma de decisiones desde la perspectiva de la directiva de la organización (Pang y Pang, 2023).

Hurtado y Marrero (2024) afirman que, de acuerdo a estos elementos, entonces se vuelve crucial el reconocer el conocimiento cultural de la contraparte, situación que va desde lo elemental del entorno hasta factores relacionados con los procesos de intercambio de diálogos, propuestas de negociación y juicio del ámbito empresarial. Hall quien fuera un antropólogo y estudioso dentro del campo la comunicación intercultural, desarrolla en la década los 70's una teoría que expone cómo la cultura incide en la forma

en que las personas se relacionan y se comunican entre sí. Su modelo se basa en tres ejes principales. El primer eje se enfoca en el bajo y alto contexto, que describe que cuando es alto, la comunicación depende de los gestos, lo implícito y el entorno, pero cuando es bajo se va a privilegiar lo explícito y directo en la comunicación.

El segundo eje es un marco de monocromía vs policronía, donde las culturas monocromáticas perciben el tiempo como ordenado, puntual y lineal. Si la cultura es policrónica determinan al tiempo como un elemento simultáneo y flexible. El tercer eje se refiere a la disciplina de proxémica que estudia el uso del espacio de las personas y como organizan su espacio físico cuando se comunican, y hace un análisis de la proximidad, la distancia interpersonal entre culturas, y cómo esto se refleja en las emociones, acciones y normas culturales. Hall indica que el tiempo es muy influenciado por la cultura. Dentro de una cultura policrónica o de “*muchas veces*”, las personas pueden realizar varias cosas a la vez. En las culturas monocromáticas o de un “*solo tiempo*”, las personas hacen una sola actividad a la vez. No es concluyente indicar que las culturas policrónicas sean mejores que las monocromáticas.

En Norteamérica y Europa, por ejemplo, la tendencia es programar un evento a la vez. Si la hora de la reunión de negocios es las 9:00 a.m., pues es una cita que empieza 9:00 a.m. o máximo 9:05 a.m. La puntualidad es la prioridad. El tiempo es un elemento para poder imponer orden. La reunión también tiene una hora de finalización aun cuando no se termine la agenda de la misma. Se la termina en otra reunión programada. Investigaciones indican que existen diferencias claras entre las sociedades e individuos monocromáticos y policrónicos y establecen a América Latina como una región que es más relajada en cuanto a la percepción y el uso del tiempo. Esto podría cambiar notablemente a lo largo de los años debido a la introducción de diversas prácticas de diversas culturas. (Fernández Da Lama y Brenlla, 2021).

De acuerdo con Safa (2022) dentro de las culturas policrónicas el tiempo es flexible y agradable, ya que las relaciones y la interacción tienen mayor importancia. De pronto y en ocasiones, el finalizar una tarea puede ser también importante. Sin embargo, en regiones como Oriente Medio, el Mediterráneo y América Latina el tiempo es mucho más flexible. Las personas se ocupan de una, dos o tres cosas a la vez, sin brindarles una gran importancia. No se agrupan en fila, se agrupan informalmente.

Además, en las culturas policrónicas, muchas veces no es una ofensa el ingresar a una reunión o fiesta después de haber acordado una hora específica. En el aspecto laboral, lo perciben como una actividad más amplia con su entorno y comunidad. En los aspectos de reuniones de negocios, por ejemplo, si la agenda de la misma no se completa, es muy probable que continúe la reunión hasta por terminado el tema o motivo de la misma. Respecto al entorno latinoamericano, aplicar y conocer la base de estos argumentos teóricos ayuda a las empresas sean estas locales o internacionales a poder identificar los retos y oportunidades. Comprender el colectivismo de algunas culturas, la distancia dentro de las jerarquías corporativas, la comunicación preferencial indirecta, son elementos que afectan la gestión empresarial en cuanto a la colaboración de equipos, la interacción con los clientes, y la visión de una propuesta expansiva de los negocios.

Las teorías culturales tratadas en este trabajo permiten tener un contexto más claro y preciso de la relación existente entre la cultura y la gestión empresarial, y bajo estas perspectivas poder lograr una adaptación a las prácticas empresariales dentro de la diversidad cultural, logrando prospectar adecuadamente los potenciales éxitos que pueden generarse y además prever los riesgos en mercados regionales y globales. Dentro de este marco entonces surge lo que se conoce como cultura de la organización. Esta cultura organizacional juega un papel trascendental en la gestión empresarial. La comunicación interna, la colaboración entre los miembros de la empresa, la adaptación del entorno, la

toma de decisiones y otros factores están bien influenciados por la cultura adoptada. Mendoza et al. (2025) afirman que una cultura organizacional mientras más sólida y alineada esté respecto a los valores empresariales, logra que la empresa tenga mejores resultados en aspectos operativos y brinde un ambiente de trabajo colaborativo. En su trabajo referente a las mipymes metalmecánicas en Trujillo encontraron que los niveles de cultura organizacional y modelos de gestión empresarial tienen una fuerte correlación siendo muy significativa para alcanzar un marco operativo y de gestión eficiente.

Según Vesga et al. (2020) la cultura organizacional es el conjunto de normas, comportamiento y valores que identifican a una organización. Es como ver a la personalidad de la empresa como tal en su entorno, y que se manifiesta en el modo que sus integrantes interactúan con sus *stakeholders* a través de todo su entorno. Son aspectos implícitos pero que se pueden visualizar en la manera que la empresa realiza sus actividades en el entorno externo. Esto resalta la importancia de cultivar una cultura organizacional congruente y con alcance para lograr tener éxito empresarial sostenible. La cultura se ha vuelto un componente importante de investigación permanente, puesto que permite entender cómo funciona la dinámica de una organización y poder construir estrategias para influir en patrones culturales que exijan una transformación o modulación en los tiempos exigidos (Reyes, 2021).

Globalmente, la cultura empresarial sufre de cambios significativos entre distintos países y regiones. Esto se da porque se reflejan distinciones frecuentes en las normas sociales, los valores culturales, las prácticas empresariales, en fin, tiene que ver con el ordenamiento de las sociedades. Pinedo et al.(2024) afirman que las empresas realizan sus acciones tratando de seguir este ordenamiento, puesto que la empresa, al ser una estructura organizativa, la cultura se vuelve entonces un elemento fundamental que pasa a definir la dinámica entre los colaboradores, sus directivos y el entorno donde se desenvuelve.

Estos cambios se dan a nivel interno de las empresas, sin embargo, si lo vemos a nivel de regiones y países se reflejan diferencias mayores. Para dar un ejemplo tenemos que las empresas en Japón se inclinan a enfocarse en el diálogo, colaboración y consenso. Las empresas en Estados Unidos se enfocan mayormente en la individualidad y la constante competencia. Como afirma Salcedo (2022) esto hace que el ordenamiento y la acción encaminada sea diferente tanto para los esquemas de operaciones internacionales y la administración del recurso humano en ambos países.

En América Latina, la cultura es un factor crucial cuando las empresas proyectan expandir sus operaciones hacia otros mercados. Como la economía mundial se vuelve cada vez más interdependiente debido a la globalización, las transformaciones de la sociedad han acelerado los procesos de negocio, y esto hace que las empresas se adapten a otras culturas determinando nuevas estrategias comerciales (Gómez, 2021; Graglia, 2024). Poder entender las variables socioculturales y ver como estas influyen en la apertura de nuevos mercados y poder lograr competitividad es esencial.

Dentro de los retos que se le presentan a las empresas de la región latinoamericana está la complejidad y la integración de las prácticas de responsabilidad social corporativa (RSC) que se conjugan tanto en expectativas a nivel global como a las sensibilidades locales. Esto se puede constatar en un estudio que investiga programas de RSC y encontró que en empresas de países como Colombia, Chile, Brasil y Argentina hacen frente a tensiones cuando tienen que adaptar estándares internacionales dada las diferencias en las percepciones de los stakeholders locales, la limitación de recursos y estructururas rígidas que no son óptimas para crear e innovar de forma rápida (Sansores y Navarrete, 2024).

Otro ejemplo se da en Guatemala, donde las mipymes aún cuando deben ejercer actividades dentro de un contexto de sostenibilidad presentan aún deficiencias al integrar

sistemáticamente sus estrategias productivas y operativas lo que hace notar que dicho entorno sufre aún de limitaciones culturales como liderazgo, prospectiva y falta de capacitación en el marco empresarial. (Cuc, Estupiñan, y García, 2024). La cultura brinda valiosas oportunidades dentro del marco empresarial y que dentro de las transformaciones constantes se va adaptando de manera estratégica a la organización.

Dentro del sector turístico, como afirman Fernández et al.(2025) los empresarios en América Latina han aprovechado las riquezas tanto patrimonial, natural y cultural para poder ofrecer una oferta diferenciada y generar nuevos mercados post-Covid-19, y lo han venido realizando con innovación y argumentaciones narrativas para impactar tanto en los mercados locales como en los mercados internacionales.

Actualmente muchas empresas están invirtiendo en desarrollar una cultura organizacional creciente, flexible y positiva. Como aseveran Díaz y Salazar (2021) al existir mercados tan competitivos y un entorno empresarial exigente, las organizaciones deben buscar transformarse constantemente porque les toca asumir mayores retos y lograr ventajas frente a la competencia. La práctica contemporánea, la literatura y globalización nos dan un motivo para comprender que la inversión en cultura organizacional no es un gasto como tal, sino más bien se convierte en un aliado y pasa a ser una estrategia en aspectos como innovación, resiliencia, y retención del talento humano.

Un caso particular de Estados Unidos, empresas como Google dentro del sector tecnológico tiene institucionalizado diversos programas que están dirigidos al bienestar, el desarrollo personal y profesional, y la inclusión del colaborador y lo muestran al mundo publicitando en sus plataformas. Melonie Parker, que lidera como jefa de diversidad de la empresa, enfatiza en la importancia de lograr una cultura de inclusión donde los colaboradores sientan que pueden aportar lo mejor de sí mismos en sus actividades apoyados por una dirección adecuada logrando alcanzar las estrategias empresariales más rápidamente (Foro Económico Mundial, 2023).

Otro caso es el de la empresa Salesforce, quien ha desarrollado una cultura de valores corporativos como la sostenibilidad, la igualdad y la confianza como pilar estratégico. Esta empresa es líder en tecnología con productos como *Customer Relationship Management (CRM)* la cual ofrece a empresas de forma global. Lo relevante de su actividad cultural empresarial es que documenta sus inversiones en los programas de diversidad, bienestar, y el impacto social dentro de reportes anuales y de sus *stakeholders*, y lo realiza vinculando no sólo su desempeño sino su legitimidad organizacional (Salesforce, 2024).

En el viejo continente, Europa, por ejemplo, grandes corporaciones han destinado recursos para consolidar culturas organizacionales que sean congruentes con sus políticas de sostenibilidad y de diversidad. Ikea, una empresa reconocida mundialmente por su oferta de muebles, artículos para el hogar y decoración, ha logrado mantener un marco cultural explícito que conlleva a articular buenas prácticas laborales, modos de inclusión, y la igualdad de género. Aspectos estandarizados que permiten sostener su modelo global de negocio. Además de ello, la empresa publica reportes y guías sobre como su cultura incide como parte del plan estratégico para lograr una eficiencia operativa (IKEA, 2024).

Otro caso es el de la empresa Unilever, que integra la cultura corporativa a los reportes estratégicos y a las políticas de sostenibilidad y derechos humanos en sus informes anuales. En dichos informes documenta las prácticas que son dirigidas a lograr institucionalizar comportamientos responsables y los valores adecuados para la organización (Unilever, 2021). En el continente asiático, los ejemplos que existen nos indican como una cultura productiva y de afianzado liderazgo puede lograr que la empresa tenga una ventaja competitiva clara y que luego se convierta en objeto de inversión. Un ejemplo esto es la empresa Toyota, la cual, ha sistematizado la filosofía del “*Toyota Way*”,

que se compone de cuatro secciones y 14 principios, y el mejoramiento continuo conocido como *kaizen*, incorporados ya a su cultura organizacional. Sus reportes integrados muestran la centralidad de estos componentes culturales en su gestión estratégica empresarial y hace honor a su lema organizacional de que “en Toyota antes de construir coches, construimos personas” (Liker, 2021).

De acuerdo con Cayetano y Saavedra (2020), otra empresa referente de Asia, es Samsung que difunde en sus canales corporativos políticas de pertenencia, inclusión y bienestar laboral. Ciertamente realiza la documentación de los programas internos basados en diversidad y talento que apoyan la innovación y por ende permite que siga siendo competitiva a escala global. En América Latina, algunas empresas líderes ya han impulsado fuertes inversiones en materia de cultura organizacional para lograr mejorar el clima laboral, alinearse a políticas de responsabilidad social, entre otros aspectos. En centroamérica, Grupo Bimbo, se erige como una de las empresas que incorpora el cuidado de sus colaboradores y la sostenibilidad en su estrategia. Reportes mensuales presentan grandes iniciativas de bienestar para sus empleados, formación y cultura corporativa enfocada a la responsabilidad social empresarial (David, 2025).

En Brasil, la empresa Natura & Co., ha logrado posicionar, a través de su modelo de gestión, sus valores corporativos, el trabajo colaborativo y enmarcar mejor el rumbo de su sostenibilidad como negocio. Sus informes anuales presentan programas de desarrollo humano y diversas prácticas culturales como valores corporativos (Vargas, 2020). Grupo Bancolombia, ha trabajado en un transformación cultural formalizada con iniciativas propias. Su “movimiento B” es la expresión de fortaleza, integración y cultura que los motiva a promover el desarrollo económico. El proyecto es un conjunto de programas de formación, políticas de bienestar y talleres de capacitación integral que fomenta la alineación de los valores corporativos y el propósito real de la organización (Grupo Bancolombia, 2024).

En Chile, la empresa Falabella, es líder en comercio minorista y también importante en toda Latinoamérica, operando con tiendas departamentales con productos para el hogar, plataformas de comercio electrónico donde vende tecnología y moda en general, y servicios financieros. La empresa ya integra en sus reportes de sostenibilidad esquemas referentes a la cultura ágil, la formación y capacitación, dando a conocer cómo estas actividades inciden en la adaptación del negocio y su crecimiento constante (Falabella, 2023). En Ecuador, tenemos empresas que a lo largo de su ciclo de vida han venido alineándose respecto a la inversión que deben realizar para lograr una mejor situación en cultura organizacional. Quiport es una de las empresas que se ha integrado a este marco de normativas de eficiencia en cuanto al marco organizacional. Esta empresa administra el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre y otras operaciones portuarias.

Recientemente fue reconocida como la empresa número uno en el ranking de Merco Talento 2025 en su giro de actividad. La empresa ha implementado programas no sólo a atraer talento sino retenerlo, capacitarlo y hacerlo crecer en aspectos personales y profesionales, generando un ambiente agradable de trabajo, y logrando una integración coherente de los valores y la gestión en cuanto a recurso humano (Quiport, 2025).

Banco Pichincha fue reconocido como la mejor empresa del Ecuador en adoptar prácticas de igualdad de género, lo cual incrementa significativamente su marco de bienestar en cuanto a cultura organizacional. En el año 2021 obtuvo el premio El Talento no tiene género, dada sus políticas de inclusión, empoderamiento femenino, igualdad de oportunidades. Alrededor de 2.500 colaboradores son constantemente en capacitaciones de inteligencia de género. Sus lineamientos van en cuanto a la promoción de mujeres a cargos gerenciales y de dirección, la conciliación y el trabajo flexible. Todo esto ha

llevado a la institución a mantener su compromiso con el talento humano, cumplir estándares éticos y mantener su reputación institucional (Primicias, 2021).

Otra empresa que en los últimos años logró una participación notable de mercado en cuanto al sector alimentos y cafetería es Sweet & Coffee. Esta empresa comercial ecuatoriana, con presencia casi en todo el territorio nacional, ha logrado sostener una cultura organizacional innovadora. Con su programa “Universidad del Café” ha realizado talleres de formación que capacitan a sus colaboradores en aspectos vinculados al pleno conocimiento del café, técnicas de servicio al cliente, lo cual ha mejorado sus estándares de calidad y las habilidades operativas de los empleados. Ha sido una inversión de formación interna y de cultura de servicio que hace parte de su estrategia corporativa y le ha alcanzado hasta ahora para ser competitiva y sostener su reputación en el mercado local (Ekos Negocios, 2023).

Los casos mencionados presentan algunas tendencias comunes que son: la cultura organizacional se vincula directamente con la estrategia y sostenibilidad; las inversiones en marco de mejorar un esquema cultural deben incluir formación, programas de bienestar e inclusión; los informes corporativos deben ser instrumentos coherentes para lograr transparentar las actividades y los resultados obtenidos. Estas actividades no sólo van a responder a las diversas exigencias de regulación empresarial o de mercado sino que tratan de lograr ventajas competitivas en cuanto a componentes importantes como la inteligencia de talento, la innovación, la reputación, la integración organizativa, por lo que la comunicación sistemática de las iniciativas culturales debe ser un requisito imperativo para lograr mejores prácticas directivas y de gestión empresarial.

La influencia de la cultura en las actividades empresariales es un reto significativo en el contexto de la globalización. Pueden surgir conflictos varios porque aún existen diferencias en creencias, valores, maneras de comunicarse y comprenderse en situaciones multiculturales. De acuerdo a las dimensiones como distancia al poder, el colectivismo, el individualismo, la dinámica del tiempo y su orientación, inciden directamente en la toma de decisiones, en la negociación de acuerdos, en la definición de estrategias de negocios.

La falta de apego a estas diferencias culturales, puede traducirse para las empresas como problemas y dificultades en modos de integración, falta de visión para las oportunidades y pérdida de competitividad en los mercados. Otro reto fundamental es la capacidad de las empresas para poder transformar su cultura interna a las exigencias del entorno. En América Latina tenemos aún ciertas estructuras jerárquicas por tradición que limitan la apertura a los cambios, a la innovación contrastando con las demandas de inclusión, diversidad y flexibilidad en el campo empresarial.

En algunas sociedades, por ejemplo, donde la cultura y el comportamiento organizacional es muy arraigado y poco cambiante, las empresas se enfrentan a una resistencia notable cuando se quiere integrar mejores prácticas de gestión, por lo cual se requiere de procedimientos y modelos de sensibilización, liderazgo y una comunicación efectiva constantemente. Entre las oportunidades para América Latina tenemos a la diversidad cultural como fuente importante de integración. Nos permite lograr que confluyan aspectos como estilos de comunicación, modos de liderazgo, intercambio cultural que va a mejorar la cohesión organizacional de los participantes. El colectivismo, la cercanía interpersonal, la colaboración son valores que instauran la base y la confianza entre clientes, socios y empleados en contexto empresarial. Esto puede llevar a una ventaja competitiva cuando es bien canalizado frente a otras regiones que generalmente son más individualistas.

De la misma forma, la diversidad y riqueza cultural Latinoamérica flexibiliza la innovación en distintos bienes y servicios que se pueden adaptar al estilo particular de los

mercados locales, y de esa manera, promover la diferenciación empresarial. Otra oportunidad latente es que las organizaciones latinoamericanas puedan desarrollar modelos de gestión auténticos, tan únicos que apoyen lo mejor de las prácticas globales con los distintivos culturales locales. Esto nos lleva a alcanzar estrategias de responsabilidad social, sostenibilidad corporativa y lograr una inclusión permanente del talento humano. Además, que permita reflejar una identidad regional generando legitimidad en las diversas comunidades. La corriente de valorización de la cultura que ha venido aumentado en los últimos años puede lograr que América Latina proyecte su diversidad como un fuerte activo estratégico, porque puede incrementar la atracción de inversión extranjera y así también poder competir son sus empresas en mercados globales.

Conclusiones

La cultura incide directamente en la forma que se hace negocios en el contexto global y mayormente en regiones como América Latina.

Los retos que se describen están vinculados a la diversidad cultural y la ausencia de integración de modelos externos de gestión empresarial. Las oportunidades se generan con la creatividad, la innovación y tecnología, la resiliencia y la comunicación efectiva. Las diferencias culturales pueden crear limitaciones en la gestión y adaptación de modelos globales, pero también pueden afianzar la identidad corporativa consolidando relaciones de confianza a nivel estructural y colectivo.

Las empresas deben integrar la perspectiva cultural como eje estratégico que les permita irse adaptando a las transformaciones del entorno donde desarrollan sus actividades. Este componente cultural bien definido y enfocado les ayudará a responder a las demandas del mercado cambiante, y poder posicionarse en un mundo cada vez más interconectado.

Referencias Bibliográficas

- Aboramadan, M., Albashti, B., Alharazin, H., & Zaidoune, S. (2020). Organizational culture, innovation and performance: a study from a non-western context. *Journal of Management Development* 39 (4), 437–451 <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2019-0253>.
- Alegre, M. (2 de julio de 2022). *Universidad del CEMA*. Obtenido de ¿La diversidad es buena para los negocios? La pregunta del millón que responden las empresas líderes de la Argentina: <https://ucema.edu.ar/investigacion/elcronista-020722>
- Al-Qatarneh, A. (2024). The Role of culture in International Relations Beyond Political Boundaries International. *Journal of Social Sciences - Uluslararası Sosyal Bilimler*, <https://doi:10.52096/usbd.8.34.27>.
- Araiza, V., Araiza, A., & Medécigo, U. (2020). Cultura: un asunto de información y comunicación. *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas*, vol. XXVI, núm. 51, 62-78.
- Carvajal, A., & Reyes, M. (2020). La cultura como factor influenciador en la consecución de negocios internacionales: Una revisión de literatura. *Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad del Bosque*.
- Cayetano, L., & Saavedra, M. (2020). El capital intelectual y la generación de valor en el sector tecnológico. *Denarius, revista de economía y administración*, Número 39, 77-100, <https://doi.org/10.24275/uam/izt/dcsh/denarius/v2020n39/Saavedra>.
- Correa da Cunha, H., Farrell, C., Andersson, S., Amal, M., & Floriani, D. (2022). Toward a more in-depth measurement of cultural distance: A re-evaluation of the underlying assumptions. International. *Journal of Cross Cultural Management*. 22(1), 157-188.
- Cuc, J., Estupiñan, K., & García, B. (2024). Retos para el desarrollo de una cultura de sostenibilidad en las micro, pequeñas y medianas empresas guatemaltecas.

- Landívar Economics* . Revista académica 1,
<https://doi:10.36631/LER.2024.01.01.01>.
- David, L. (26 de junio de 2025). *Lider Empresarial*. Obtenido de Cuidar a su gente: Así es la cultura laboral de Grupo Bimbo: <https://www.liderempresarial.com/cuidar-a-su-gente-asi-es-la-cultura-laboral-de-grupo-bimbo/>
- Díaz, D., & Salazar, D. (2021). La calidad como herramienta estratégica para la gestión empresarial. *Podium*, (39), p. 19-36 <https://doi.org/10.31095/podium.2021.39.2>.
- Ekos Negocios. (1 de febrero de 2023). *Ekos Negocios*. Obtenido de Sweet & Coffee: La cafetería que creó la Universidad del Café en Ecuador: <https://ekosnegocios.com/articulo/sweet-and-coffee-la-cafeteria-que-creo-la-universidad-del-cafe-en-ecuador>
- Falabella. (1 de diciembre de 2023). *Reporte de Sostenibilidad 2023*. Obtenido de https://falabellaretail.falabella.com/wp-content/uploads/2024/05/Falabella_Retail_Reporte_Sostenibilidad_2023-1.pdf
- Farías, P. (2021). The Local Aspect in the Successful Brands in Latin America: Empirical Evidence of Its Prevalence, the Role of Local and Global Companies, and Its Effect on Consumers. *Sustainability* 13, no. 2: 819.
- Fernandez Da Lama, R., & Brenlla, M. (2021). Tiempo monocrónico y policrónico: Aportes teóricos al estudio de la perspectiva temporal. *Congreso - Memorias 2021. ISSN 2618-2238 / Universidad de Buenos Aires. Facultad de Psicología* (págs. 18-22). Buenos Aires: Creative Commons BY-NC-SA 4.0 Internacional.
- Fernández, V., Ruiz, M., Meneses, M., & Suyo, J. (2025). Tourism Entrepreneurship in Latin America: A Systematic Review of Challenges, Strategies, and Post-Covid-19 Perspectives. *Sustainability* 17(3), 989 <https://doi.org/10.3390/su17030989>.
- Foro Económico Mundial. (3 de mayo de 2023). *La Cumbre del Crecimiento: Empleo y Oportunidades para Todos*. Obtenido de Por qué tener un jefe de diversidad es un imperativo estratégico: Entrevista con Melonie Parker, jefe de diversidad de Google: <https://es.weforum.org/stories/2023/05/el-auge-y-la-importancia-del-jefe-de-diversidad-entrevista-con-melonie-parker-jefe-de-diversidad-de-google/>
- Gómez, P. (2021). El cambio y su impacto en las organizaciones. *ACADEMO* vol. 8, núm. 2, pp. 213-220, 2021.
- Graglia, I. (30 de diciembre de 2024). *Invgate*. Obtenido de Dominar la transformación de procesos de negocio: estrategias clave para el éxito: <https://blog.invgate.com/es/transformacion-de-procesos-de-negocio>
- Grupo Bancolombia. (1 de enero de 2024). *Grupo Bancolombia*. Obtenido de Movimiento B: nuestra cultura organizacional: <https://www.grupobancolombia.com/corporate/about-us/our-culture>
- Hurtado, G., & Marrero, Y. (2024). Dimensiones culturales de Hofstede y Trompenaars: El Efecto de la cultura en las Negociaciones Comerciales Internacionales. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)* Vol. XXX, Núm. 3, pp. 425-440.
- IKEA. (1 de enero de 2024). *IKEA*. Obtenido de IKEA culture and values: <https://www.ikea.com/global/en/our-business/how-we-work/ikea-culture-and-values>
- Iranifard, E., & Latifnejad, R. (2022). Investigación comparativa: un método antiguo pero desconocido. *Journal of Midwifery & Reproductive Health - Volumen 10, Número 3*, 3317-3318.
- Liker, J. (2021). *El método Toyota: 14 principios de gestión del mayor fabricante del mundo*, 2.^a edición. New York: McGraw Hill ISBN: 9781260468519.

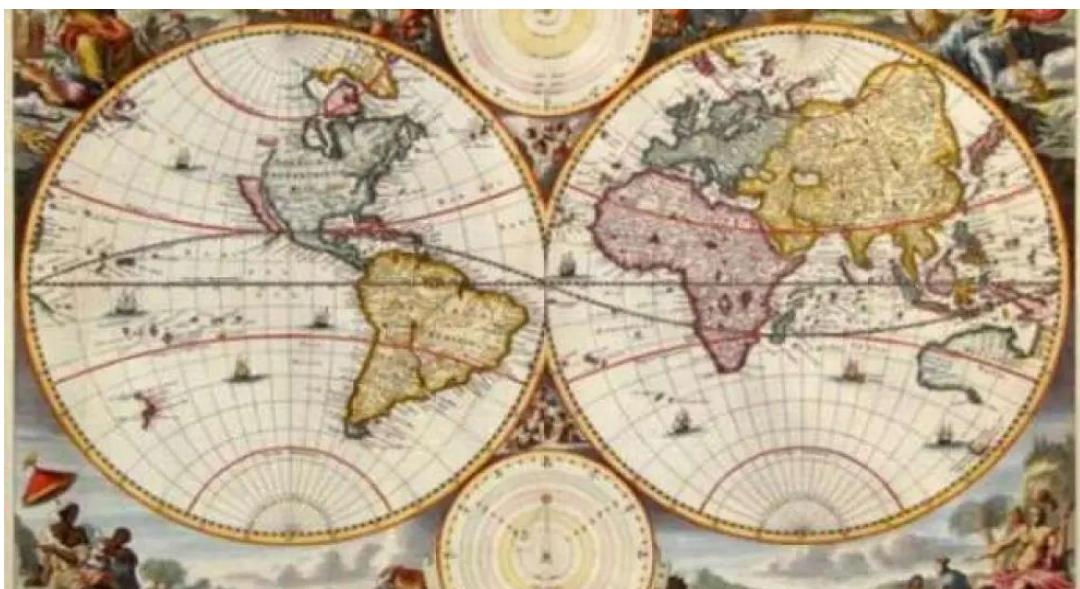
- Martínez, J., Palacios, G., & Oliva, D. (2023). Guía para la revisión y el análisis documental: propuesta desde el enfoque investigativo. *Ra Ximhai: revista científica de sociedad, cultura y desarrollo sostenible*, Vol. 19, Nº. 1, p. 67-83.
- Mendoza, C., Palacios, L., & Gastañadui, L. (2025). Cultura organizacional y modelo de gestión empresarial. *Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales Año 7. Vol 7. N°1. Edición Especial*, 45-58.
- Moreno, J., Castiblanco, K., Ortíz, K., & Hernández, L. (2024). Variables que influyen en el fortalecimiento de la cultura empresarial y la tributaria a través de la gestión de conocimiento. *Revista Economía y Política*, No.40, 20-39 : <https://doi.org/10.25097/rep.n40.2024.02>.
- Pang, R., & Pang, R. (2023). El éxito y el fracaso de la negociación internacional en inglés comercial: basado en la perspectiva de la dimensión cultural de Hofstede. *BCP Education & Psychology* No.10, 332-339, <https://doi.org/10.54691/bcpep.v10i.5403>.
- Pinedo, E., Arroyo, E., Ruíz, A., & Rodríguez, R. (2024). Análisis y propuesta estratégica del diseño organizacional para la gestión administrativa. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonia*, 9(1), 181-194. <https://doi.org/10.35381/r.k.v9i1.3683>.
- Primicias. (26 de noviembre de 2021). *Primicias*. Obtenido de Banco Pichincha, reconocido por promover prácticas de igualdad de género: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/banco-pichincha-reconocimiento-igualdad-genero-ecuador/>
- Quiport. (3 de julio de 2025). *Quiport*. Obtenido de Quiport es reconocida como la empresa número uno de su sector en atracción y fidelización de talento en Ecuador: <https://www.quiport.com/quiport-es-reconocida-como-la-empresa-numero-uno-de-su-sector-en-atraccion-y-fidelizacion-de-talento-en-ecuador>
- Reyes, J. (2021). Cultura organizacional para la sostenibilidad empresarial. *Cooperativismo y Desarrollo*, 9 (3), 808-830 <https://n9.cl/ak3vz>.
- Safa, A. (2022). Las diferencias entre personas policrónicas y monocrónicas en relación al uso de prácticas de gestión del tiempo en los lugares de trabajo. *Universidad Abdullah Gül*.
- Salcedo, J. (2022). Cultura política, cultura organizacional y liderazgo gerencial desde la perspectiva de la complejidad. *AiBi Revista De Investigación Administración E Ingeniería*, 10(2), 81-87 <https://doi.org/10.15649/2346030X.2933>.
- Salesforce. (31 de enero de 2024). *Salesforces*. Obtenido de FY24 Stakeholder Impact Report: <https://a.sfdcstatic.com/assets/prod/documents/white-papers/salesforce-fy24-stakeholder-impact-report.pdf?>
- Sánchez, A., & Murillo, A. (2021). Enfoques metodológicos en la investigación histórica: cuantitativa, cualitativa y comparativa. *Debates por la Historia*, Vol. IX, Núm. 2, pp. 147-181 <https://doi.org/10.54167/debates-por-la-historia.v9i2.792>.
- Sansores, E., & Navarrete, E. (2024). Corporate Social Responsibility in Latin America: Trends and Challengers. *Corporate Social Responsibility - A Global Perspective*, Intechopen, <https://doi:10.5772/intechopen.1005131>.
- Srivastava, S., Singh, S., & Dhir, S. (2020). Culture and International business research: A review and research agenda. *International Business Review* Vol.29, Issue 4, <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101709>.
- Tulcanaza, A., Aguilar, I., & Artieda, C. (2021). Organizational Culture and Corporate Performance in the Ecuadorian Environment. *Administrative Sciences*, 11(4), 132., <https://doi.org/10.3390/admsci11040132>.

- Unilever. (1 de junio de 2021). *Unilever Annual Report and Accounts*. Obtenido de <https://www.unilever.com/files/33321193-0d9a-44dd-93f8-02209fc6bd54/annual-report-and-accounts-2021.pdf>
- Vargas, M. (3 de noviembre de 2020). *Great place to work*. Obtenido de Cuidar a las personas: la clave del éxito en Natura: <https://www.greatplacetowork.com.co/es/recursos/blog/cuidar-a-las-personas-la-clave-del-exito-en-natura>
- Vesga, J., García, M., Forero, C., Aguilar, M., Jaramillo, J., Quiroz, E., . . . Gómez, M. (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *Suma Psicológica*, 27(1), 52-61 <https://doi.org/10.14349/sumapsi.2020.v27.n1.7>.
- Villasmil, M., Barros, J., & Torres, J. (2023). Valores éticos asociados a la civilidad fiscal en empresas públicas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIX (E-8), 362-376 <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i.40959>.
- Zemojtel, M., & Piotrowski, J. (2023). La teoría de las dimensiones culturales de Hofstede. *Enciclopedia de psicología y comportamiento sexual*, 1-4 https://DOI:10.1007/978-3-031-08956-5_1124-1.
- Zhang, Y., & Rohlfer, S. (2024). Culture and International innovation: a theoretical approach. *Management Decision* 62 (10), 3286–3314.

Capítulo VI

Diferencias culturales y su influencia en las negociaciones comerciales globales: un estudio comparativo entre Asia y América Latina

**Cultural differences and their influence in global trade
negotiations: a comparative study between Asia and
Latin America**



Fuente: <https://www.20minutos.es/noticia/1302922/0/unión-américa/asia-dara/lugar-amasia/>

Diferencias culturales y su influencia en las negociaciones comerciales globales: un estudio comparativo entre Asia y América Latina

Cultural differences and their influence in global trade negotiations: a comparative study between Asia and Latin America

José Luis Reyes Morales

jose.reyes@upacifco.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0002-1095-0029>

Gina Ramos Ramírez

gramosr5@unemi.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0007-2825-5506>

Resumen

Este artículo estudia las diferencias culturales dentro de las negociaciones comerciales entre Asia y América Latina, ya que son dos regiones donde la comunicación, los valores y las tradiciones difieren notablemente. Se consideran las teorías de Hofstede, Hall y Ting-Toomey así como la más reciente literatura sobre confianza e inteligencia cultural (2023-2025). El enfoque central consiste en la identificación de patrones comunes, la comparación de los estilos de negociación y la propuesta de estrategias interactivas que, en lugar de los inequívocos, guíen el establecimiento de acuerdos. Se sostiene que la disposición cultural, la regulación de confianza y la flexibilidad son condiciones para la efectividad. Se presentan más, por ilustración, casos de éxito y de fracaso para mostrar el efecto de diferencias culturales no atendidas en las relaciones comerciales. Para concluir, se presentan consideraciones dirigidas a negociadores de ambas regiones, y en particular, la importancia de la capacitación cultural, el uso de mediadores locales, y la implementación de protocolos escritos. Se espera que este análisis ofrezca herramientas a profesionales y académicos interesados en la interacción cultural de las relaciones comerciales internacionales.

Palabras clave

Negociación internacional; diferencias culturales; América Latina; Asia; inteligencia cultural; estilos de negociación; confianza.

Abstract

This article examines the cultural differences in trade negotiations between Asia and Latin America, as they are two regions where communication, values and traditions differ markedly. The theories of Hofstede, Hall and Ting-Toomey are considered as well as the latest literature on trust and cultural intelligence (2023-2025). The central approach is to identify common patterns, compare negotiation styles and propose interactive strategies that guide agreement rather than unambiguous ones. It is argued that cultural disposition, trust regulation and flexibility are conditions for effectiveness. Examples of success and failure are presented to illustrate the effect of unaddressed cultural differences in business relations. In conclusion, considerations addressed to negotiators from both regions are presented, and in particular the importance of cultural training, the use of local mediators, and the implementation of written protocols. This analysis is expected to provide tools for practitioners and academics interested in the cultural interaction of international business relations.

Keywords

International negotiation; cultural differences; Latin America; Asia; cultural intelligence; negotiating styles; trust.

Introducción

Las relaciones entre Asia y América Latina se vuelven estratégicamente relevantes en un mundo cada vez más globalizado. Esto ha sido el foco de atención de empresas, gobiernos y organizaciones multilaterales. El crecimiento de las inversiones asiáticas en la región y de las exportaciones latinoamericanas hacia Asia, demandan la atención de los negocios y la cultura en un contexto de globalización. Recientes investigaciones indican que el cierre de brechas en infraestructura, logística y regulación de mercados no es suficiente: los valores culturales, la comunicación y la confianza son factores críticos que jugarán un rol en el éxito o el fracaso de las negociaciones globales (Sikorski & Albrecht, 2025). De no atender a estos aspectos, el negociador se arriesga a pérdidas de comprensión valiosas o a la ruptura de un diálogo por diferencias.

Entre los retos más importantes para la negociación entre partes de América Latina y Asia están las disparidades entre las jerarquías y en los Modos de comunicarse. En Asia, ciertas culturas tienden a ser más verticales, mientras que en Latinoamérica cabe resaltar la relación, la confianza, y la flexibilidad que pueda haber en una negociación (Chande, 2024). En el caso de negociaciones dentro de Joint ventures, la investigación muestra que la falta de algún tipo de adaptabilidad cultural, la escucha y la flexibilidad dentro de los tratos, son razones que reducen de manera considerable la posibilidad de éxito en la negociación.

Así, el término “cultura inteligente” (CQ) se vuelve cada vez más relevante para quienes llevan a cabo negociaciones internacionales. En el caso de comercio electrónico y tareas digitales, el éxito de una negociación se puede jugar a partir de la capacidad de un negociador para identificar y adaptarse a señales culturales, tanto verbales como no verbales (Skhiri et al., 2025). Esto parte de un discurso técnico y teórico y tiene que ver con la formación de negociadores, elaboración de protocolos, y en la toma de decisiones que son realmente estratégicas, sobre todo en mercados tan diversos como los de Asia y América Latina.

La confianza en negociaciones interculturales también se vuelve crucial. Para saber cómo se construye la confianza en diferentes culturas, Sikorski y Albrecht (2025) en su revisión sistemática considerada en más de 600 estudios. Se encontró que culturas con bajo nivel de confianza tienden a exigir señales claras, tiempo para validar compromisos y, más importante, demostraciones constantes de integridad. En las negociaciones entre Asia y América Latina, se traduce a la necesidad de invertir tiempo en relaciones previas, ceremonias de cortesía, y protocolos formales, que sobrepasan el contenido contractual.

La economía globalizada también ha dado pie a que las negociaciones interculturales sean ineludibles. Entender las diferencias culturales a nivel más profundo que las costumbres superficiales requiere conocer las creencias, valores y normas que construyen la idea de justicia, autoridad y confianza. Estudios más recientes revelan que América Latina y Asia, en el contexto de las relaciones sociales, funcionan bajo apoyos diferentes en colectivismo y disposición temporal, lo que influye en el ritmo de la negociación y el nivel de riesgo que se está dispuesto a aceptar (Agyere Ajeakoh et al., 2025).

Por último, otro aspecto fundamental es el desempeño del papel de la comunicación. Los intercambios en varios países de América Latina a menudo se caracterizan por ser altos en expresividad emocional, así pues, este tiene su centro en la construcción de la confianza interpersonal. En Asia, por otro lado, es común que se empleen estilos de comunicación más indirectos y de alto contenido. Por ejemplo, la investigación en Future Business Journal publicada por (Čuhlová & Demel, 2024) revela recientemente la forma en que los estilos de negociación emocional en China determinan la percepción directa de concesiones y jerárquicamente cuestión de respetabilidad, las que pueden entrar en conflicto con la espontaneidad latina.

El concepto de guanxi en China o de redes personales en otros países asiáticos ilustra la importancia de vínculos sociales en la negociación. Aunque Latinoamérica también prioriza relaciones personales, el peso simbólico y ritual en Asia suele ser mayor, con protocolos formales que legitiman la relación comercial. Según Grosz, Jozsa y Sengsouly (2024), cuando se ignoran estos elementos de confianza institucionalizada, las probabilidades de fracaso en la negociación aumentan significativamente, incluso si las condiciones económicas son favorables para ambas partes.

La digitalización también está cambiando la manera en que negocian entre sí las regiones. La proliferación de sitios e-business ha generado un ambiente en que las relaciones se dan más allá de las fronteras, pero no por ello se borran las diferencias culturales. La inteligencia cultural digital, como han demostrado estudios recientes, se convierte en un factor esencial porque los negociadores deben interpretar códigos culturales con menos ayuda de la comunicación no verbal y el contacto cara a cara (Rüth & Netzer, 2020; Čuhlová & Demel, 2024; Skhiri et al., 2025). Esto exige nuevas competencias en los profesionales de ambas regiones.

La habilidad de adaptarse a un nivel cultural se considera una ventaja competitiva a nivel estratégico. Según Chande (2024), en un estudio sobre joint ventures internacionales, las empresas que capacitan a sus negociadores en habilidades interculturales tienen mayor éxito en los acuerdos a largo plazo. Asia y Latinoamérica, por sus negociadores con distintos marcos jerárquicos, temporales y comunicativos, requieren negociadores preparados para gestionar expectativas diferentes y generar confianza táctica explícita (concesiones medidas, protocolos definidos).

La relevancia del tiempo como variable cultural también es destacada por la nueva literatura académica. En Asia la puntualidad y la planificación a largo plazo son señal de respeto y compromiso. En Latinoamérica, por el contrario, la flexibilidad horaria es inherente a la forma de vida social y de negocios. Esta diferencia puede generar conflictos en las negociaciones, porque lo que en un contexto se considera cortesía, en el otro se puede interpretar como falta de interés o profesionalismo (Ogliastri et al., 2023).

Otra diferencia cultural importante es la forma de manejar el riesgo. Cuando llegan los problemas, Latinoamérica tiende a tolerar mayores grados de incertidumbre y a improvisar. En contrastes, en Asia predomina una actitud más marcada hacia el riesgo. Si estas perspectivas divergentes sobre la seguridad contractual no se reconocen y negocian abiertamente, pueden obstaculizar el progreso de los acuerdos (Al-Sharaa & Hishan, 2022).

El tratamiento de las emociones durante la negociación también resalta diferencias culturales significativas: en América Latina, la expresividad es considerada una dimensión natural de la interacción y una herramienta para generar confianza, mientras que, en Asia, y en particular en muchas de sus culturas, la exhibición de emociones intensas en un contexto formal es inaceptable. Como indicaban Kopelman & Rosette (2008), no comprender bien estas diferencias podría dar lugar a confusiones, disminuir la confianza e incluso hablar de cómo se detectan acuerdos que podrían ser beneficios para ambos participantes.

Por último, la última literatura destaca la relevancia de la formación previa de la parte negociadora internacional. La formación cultural previa, tanto en Asia como en Latinoamérica, sobre el asunto no sólo lo que se tiene que limitar a obtener conocimientos técnicos o económicos, sino que también implica la sensibilidad cultural. Segundo estudios comparativos publicados en International Journal of Business Strategies (Chande, 2024), la formación en inteligencia cultural y la práctica de simulaciones interculturales mejoran la capacidad de adaptación, fortalecen la confianza mutua y reducen las posibilidades de que se interrumpan las negociaciones internacionales.

La creciente interrelación comercial entre Asia y América Latina plantea retos tanto a la práctica como a la investigación, ya que estas relaciones ponen de manifiesto cómo las diferencias culturales explican la forma en que se desarrollan los procesos de negociación. La falta de reconocimiento de estas diferencias puede dar lugar a pérdidas económicas, ruptura de alianzas estratégicas o incluso a la anulación de los contratos. Por ello, el presente estudio presenta el objetivo de qué manera gestionar adecuadamente los factores culturales que inciden en la negociación internacional y cuáles son los que determinan más los resultados finales (Sikorski & Albrecht, 2025).

El principal objetivo de este trabajo consiste en analizar los estilos de negociación como características culturales, distinguiendo las similitudes y diferencias que afectan las formas de la comunicación, la manera de construir la confianza y la forma de tomar decisiones. De forma más concreta, se plantea: (1) estudiar las principales teorías culturales en la relación con la negociación, (2) analizar aquellos casos típicos de éxito y de fracaso y, finalmente, (3) presentar estrategias que puedan ayudar a mejorar los resultados en el contexto intercultural (Skhiri et al., 2025).

La razón de ser de esta investigación se encuentra en su utilidad práctica, así como también en su utilidad académica para las organizaciones y los individuos que participan en negociaciones internacionales. A pesar de que Asia continúa con un flujo creciente de inversiones hacia América Latina, la región latinoamericana necesita establecer una mayor posición en el mercado asiático. Conocer las dinámicas culturales evita los conflictos y al mismo tiempo permite identificar oportunidades estratégicas para la cooperación económica. En este sentido es pertinente incorporar lo expresado por Ogliastri et al. (2023), quienes destacan que la falta de formadores en el aspecto intercultural pueden poner límites a la capacidad de llevar a buen puerto los acuerdos comerciales aún en condiciones de economía favorables.

Ahora bien, esta introducción también tiene la finalidad de contribuir al debate académico sobre el rol que estamos manteniendo y que juega la cultura en el contexto de las negociaciones internacionales. A pesar de que los modelos más tradicionales como los de Hofstede y Hall siguen siendo importantes, métodos de análisis más recientes, como la teoría de la confianza intercultural y la teoría de la inteligencia cultural digital permiten que la construcción de este análisis se renueve. Así, podemos ofrecer un marco teórico que conjuga las miradas más tradicionales con las miradas más contemporáneas para dar respuestas a las necesidades de un mundo globalizado (Agyere Ajeakoh et al., 2025).

En líneas generales, el texto concluye señalando que no deben ser considerados los rasgos culturales por el hecho de que existen diferencias culturales en América Latina y Asia insalvables sino las oportunidades de aprender y adaptarse estratégicamente. En función de lo que la investigación sugiere la capacidad que tendrán los negociadores para convertir licencias por obstáculos en ventajas en sus negociaciones será debido a la gestión de la confianza, a unos protocolos claramente establecidos, a la capacitación cultural. Lo que explica la necesidad de realizar esta investigación, que busca contribuir, en el ámbito académico y práctico, a la disciplina de los negocios internacionales (Sikorski & Albrecht, 2025; Skhiri et al., 2025).

Negociación internacional como proceso cultural

Desde una perspectiva actual, los elementos culturales son factores relevantes en la relación a la negociación internacional que van más allá de los factores económicos o legales. Se trata de algo más que una transacción orientada a intereses; representa también es la conjunción de estilos de comunicación que, adecuadamente combinados, pueden dar pie a expectativas sociales y sistemas de valores totalmente diferenciados. Según los últimos estudios (Čuhlová & Demel, 2024; So, 2024) las diferencias culturales inciden

más en cómo se entiende la naturaleza de los acuerdos, así como la forma en que se producen la confianza y la creación de compromisos.

El éxito en las negociaciones interculturales depende de las habilidades de negociación de los participantes para reconocer, respetar, y ajustarse a diferentes normas culturales, según varios informes publicados entre 2023 y 2025. Chande (2024), por ejemplo, demuestra que en empresas internacionales conjuntas, la adaptación estratégica a los códigos culturales de la contraparte incrementa la adherencia a los acuerdos. Además, la investigación realizada en China por Agyere Ajeakoh (2025) destaca que la insensibilidad cultural conduce a mayores probabilidades de fracaso, incluso cuando las condiciones económicas son favorables.

Estas particularidades son muy relevantes en el trato entre Asia y América Latina. Si bien ambas tienen una marcada tendencia a lo relacional, sus diferencias se acentúan en aspectos como la gestión del tiempo, la aceptación de la jerarquía o la exhibición de sentimientos. Un malentendido de estas diferencias puede provocar confusiones, pérdidas de tiempo o incluso no llegar a acuerdos. Por ello, para anticipar problemas y llegar a acuerdos sostenibles en esta segunda vuelta transregional, entender la negociación internacional como un proceso cultural se hace necesario.

En la misma línea, ser consciente de que la negociación internacional es un proceso dinámico en el que las culturas no solo suponen barreras, sino también oportunidades de innovación, es algo esencial. El terreno de la negociación, más allá de lo económico, lo determina la interacción entre normas, expectativas y símbolos. Precisamente, las conclusiones de un reciente estudio señalan que los interlocutores deben estar constantemente actualizando sus competencias interculturales si quieren conservar unas relaciones comerciales sólidas debido al carácter dinámico de las mismas. (Skhiri et al., 2025).

En resumen, la negociación internacional como proceso cultural esgrime que no solo la habilidad de adaptarse, sino también la sensibilidad hacia lo diferente, son factores que marcan la diferencia del éxito. Esta visión, aplicada a las relaciones entre Asia y América Latina, no solo evita malentendidos, sino que también facilita una mayor solidez en los vínculos estratégicos. De este modo, se constituye en un fundamento teórico que apoya el valor de continuar la labor de estudio de modelos culturales contemporáneos y clásicos como herramienta de ayuda a partir de la comprensión de las dinámicas de la negociación a escala mundial (Urrego-Sandoval & Pacheco Pardo, 2023).

Modelos culturales clásicos y vigentes (Hofstede, Hall, Ting-Toomey)

A pesar de que se están incorporando enfoques contemporáneos y se están discutiendo las limitaciones actuales, los modelos culturales clásicos continúan siendo fundamentales para el análisis de las negociaciones internacionales. Propuso Hofstede en (2013) la comparación de modelos culturales utilizando dimensiones como el individualismo/colectivismo, la distancia de poder y la orientación a largo plazo. Su marco se sigue utilizando, a pesar de que se ha criticado su inclinación a simplificar las realidades de cada país, sobre todo al combinarlo con estudios recientes que corroboran su utilidad en negociaciones internacionales.

Edward Hall, en su obra *Beyond Culture* de 1976, estableció la distinción entre culturas de alto y bajo contexto y explicó cómo varía el nivel de dependencia de señales implícitas en la comunicación. Según las investigaciones más actuales, esta variable sigue teniendo importancia en las negociaciones digitales: al perder referencias no verbales en entornos virtuales, las culturas de alto contexto afrontan más desafíos, lo que puede dar lugar a malentendidos entre distintas culturas (Čuhlová & Demel, 2024).

La Face-Negotiation Theory, desarrollada en 1998 por Kurogi y Ting-Toomey, se centra en la importancia de "salvar la cara" al interactuar con culturas diferentes, según

su versión más reciente. Esta perspectiva sostiene que la habilidad en facework es fundamental para resolver conflictos y negociar interculturalmente, especialmente en ambientes asiáticos, donde la armonía y la cortesía tienen un gran peso. Un estudio reciente muestra que, aunque en América Latina se es más expresivo, también hay preocupación por salvar 'la cara' propia y la ajena, lo que se aproxima ambos estilos culturales (Agyere Ajeakoh et al., 2025).

En conjunto, estos modelos constituyen el fundamento teórico para comprender los procesos de negociación intercultural. Sin embargo, para que sean efectivos en la práctica, resulta imprescindible hacer una revisión crítica que tenga en cuenta la diversidad que se esconde dentro de cada región. Aunque las dimensiones de Hofstede siguen funcionando a la hora de identificar patrones en todo el mundo, resulta necesario combinarlas con enfoques más dinámicos que sirvan para explicar la complejidad de hoy de América Latina y Asia, donde conviven varias formas de hacer negocios y subculturas (Kitayama & Salvador, 2024).

Cuando se analizan desde esta perspectiva, resulta aún más significativas las ideas de Hall y Thing-Toomey al relacionarlas con corrientes actuales como la confianza intercultural y la inteligencia cultural. Estos Planteamientos permiten superar las limitaciones de los modelos estáticos y aportar una visión más completa de la negociación mundial (Sikorski & Albrecht, 2025) al centrarse en la adaptación, la sensibilidad hacia el contexto y el establecimiento de conexiones en entornos digitales.

Cabe determinar que los modelos de Hall, Hofstede y Ting-Toomey son, y sin duda, pilares fundamentales para el análisis de negociación intercultural. Sin embargo, su verdadero valor radica en sumergen en corrientes actuales, que entienden las interacciones globales como algo cambiante. Esta conjunción entre lo clásico y lo moderno es, asimismo, clave para comprender las dinámicas negociadoras entre América Latina y Asia, a quienes representa un binomio entre tradición, diversidad y adaptación constante (Čuhlová & Demel, 2024).

Inteligencia y confianza intercultural

En la última década, la idea de la inteligencia cultural (IC) se ha vuelto crucial en el mundo de las negociaciones internacionales. La IC se podría describir como esa habilidad que tiene alguien para pillar cómo funcionan otras culturas, amoldarse a ellas y desenvolverse sin problemas. Según algunos estudios recientes (So, 2024; Skhiri et al., 2025), los negociadores que tienen una IC alta son más abiertos a la hora de comunicarse, tienen menos riesgo de meter la pata y suelen llegar a tratos que benefician a todos.

Por otra parte, en cualquier proceso de negociación, la confianza entre culturas es fundamental. Según Albrecht y Sikorski (2025), tras analizar de manera sistemática más de 600 investigaciones, la confianza es el factor que media entre los resultados de la negociación y las discrepancias culturales. En contextos multiculturales, la confianza se desarrolla de manera más pausada y necesita de señales claras de compromiso. Además, se robustece a través del cumplimiento regular, los rituales y los protocolos.

La forma en que se juntan la inteligencia emocional y la confianza se ve muy fácil en el mundo en línea. Čuhlová y Demel (2024) dicen que, cuando se negocia por internet, la inteligencia emocional digital (la habilidad de entender y arreglar la falta de pistas del entorno) hace que haya confianza, aunque no se vean en persona. Los que trabajan bien en Latinoamérica y Asia, donde la confianza entre personas es clave, mezclan el uso de formas claras de dar confianza con el ser sensibles a la cultura.

Algo muy importante es que el CQ cambia no solo cómo hablamos, sino también cómo se manejan los niveles y el poder. Los jefes con un CQ alto, al negociar entre empresas de Asia y Latinoamérica, ven las reglas de los niveles no como algo duro, sino como una manera de mostrar respeto. Esto baja la tensión y ayuda a que ambos lados se

sientan importantes, creando así un lugar bueno para llegar a tratos y trabajar juntos por mucho tiempo (Chande, 2024).

Cuando se establecen responsabilidades pequeñas en la fase inicial del proceso, también se consolida la confianza intercultural. Esto puede significar seguir protocolos y formalidades en Asia, mientras que en América Latina se expresa a través de gestos cercanos y flexibles. La probabilidad de llegar a acuerdos que sean duraderos, equilibrados y provechosos para ambas partes se incrementa al combinar estas prácticas, lo que produce respeto y reciprocidad entre los negociadores (Urrego-Sandoval & Pacheco Pardo, 2023).

La confianza e inteligencia intercultural no deben considerarse de forma aislada, sino como destrezas que se contemplan entre sí y son fundamentales para alcanzar el éxito en el ámbito de los negocios internacionales. Las interacciones posibilitan convertir las diferencias en oportunidades al incluir diferentes puntos de vista y reforzar relaciones perdurables. Su conocimiento sobre el vínculo entre América Latina y Asia no solo mejorará la eficacia de los acuerdos, sino también intensifica la colaboración estratégica en un mundo globalizado, caracterizado por la diversidad y la interdependencia (Sikorski & Albrecht, 2025).

Estilos de negociación: América Latina vs Asia

A pesar de los estilos de negociación en Latinoamérica y Asia presentan diferencias culturales, ambos enfatizan la relevancia de las relaciones personales. En Latinoamérica, las negociaciones suelen ser más flexibles en términos de tiempo, dando prioridad a la expresión emocional y la confianza. Los negociadores latinoamericanos, según estudios recientes (Ogliastri et al., 2023; Sikorski & Albrecht, 2025), dan prioridad a las relaciones sociales antes de tratar los temas relacionados con los contratos.

Sin embargo, en países asiáticos como Japón, China e India, el proceso es más formal y jerárquico, con una orientación a largo plazo. En Japón, el consenso y la jerarquía grupal tienen mayor peso, mientras que, por ejemplo, en China, el concepto de guanxi, basado en redes de confianza cimentadas en obligaciones mutuas, es muy importante. Ajeakoh Agyere (2025) señala que en estas culturas, las concesiones se hacen con cautela y los gestos simbólicos que ayudan a mantener la armonía son muy valorados.

Recientemente, también se han resaltado en los estudios las diferencias en la comunicación. Por ejemplo, en Asia se caracteriza una comunicación indirecta con el uso de silencios estratégicos, mientras que los latinoamericanos son más directos al expresar sus emociones. De no identificarse, esta diferencia puede causar malentendidos. So (2024) afirma que, numerosos casos, las uniones comerciales han fracasado porque las partes no cambiaron sus estilos, interpretando la formalidad como frialdad a la flexibilidad como falta de rigor.

La gestión de tiempo es otro factor fundamental. En Latinoamérica, es habitual tener horarios flexibles y esto se toma como una señal de que se desea fortalecer las relaciones. En Asia, por el contrario, ser puntual y cumplir con los plazos representa un signo de compromiso y profesionalismo. Pese a que estas diferencias generan tensiones, también proporcionan oportunidades si se fijan reglas precisas al inicio de la negociación (Sasne Grosz et al., 2024).

Las diferencias notables también se deben a la gestión de riesgo y a la jerarquía. En América Latina, aunque los intermediarios tienen la facultad de tomar decisiones, se respeta a autoridad. En Asia, es habitual que las decisiones, estén centralizadas y necesiten un acuerdo jerárquico. Asimismo, los negociadores asiáticos suelen reaccionar más al riesgo, demandando garantías y contratos minuciosos; en contraste, los latinoamericanos muestran mayor flexibilidad con las adaptaciones e improvisaciones (Al-Sharaa & Hishan, 2022).

Existen semejanzas y diferencias entre las maneras de negociar en Latinoamérica y Asia. El éxito no consiste en imponer un estilo sobre otro, sino en identificar los estándares culturales del oponente y adaptarse a ellos. Las diferencias pueden convertirse en oportunidades si se poseen las cualidades esenciales de adaptabilidad, sensibilidad intercultural y el equilibrio adecuado entre formalidad y flexibilidad. Para tener una visión más clara.

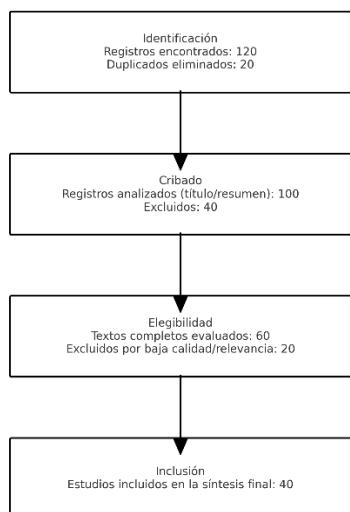
Metodología

Este trabajo se basa en una revisión bibliográfica metódica y adopta un enfoque de exploración y comparación. Determinar cómo las diferencias culturales afectan las negociaciones internacionales entre América Latina y Asia es el objetivo metodológico.

Para aumentar la rigurosidad, se establecieron criterios de inclusión (artículos publicados entre 2023 y 2025, indexados en Scopus, Google Scholar, Web of Science o SciELO, revisados por pares y con un enfoque intercultural de negociación) y exclusión (documentos duplicados o de mala calidad metodológica, artículos que no traten sobre negociación). Estos se basaron en las directrices del protocolo PRISMA 2020.

Para la estrategia de búsqueda se utilizaron términos clave en español e inglés: inteligencia cultural, Asia, confianza en las negociaciones, América Latina e intercambio cultural. Se identificaron en primer lugar 120 documentos, de los cuales se eligieron 40 artículos relevantes y actualizados después de emplear criterios de depuración y análisis en una matriz comparativa de categorías (confianza, jerarquía, comunicación, tiempo y riesgo).

Figura 3 Diagrama PRISMA 2020 de selección de artículos



Nota. Elaboración propia

Asimismo, se concluyen estudios de casos documentados en reportes corporativos y artículos académicos sobre acuerdos comerciales entre América Latina y Asia. Estos ejemplos brindan evidencia práctica de la manera en que las diferencias culturales afectan los procesos de negociación. Para ilustrar tanto los fracasos como los éxitos en situaciones reales, autores como Agyere Ajeakoh et al. (2024) y Chande (2025) fueron esenciales, lo cual añade valor práctico a las conclusiones.

Por último, cabe mencionar que el diseño metodológico presenta limitaciones. El hecho de depender de investigaciones secundarias podría dar lugar a prejuicios que provienen de los estudios primarios. No obstante, el análisis sistemático, la incorporación de literatura actualizada y la aplicación de los criterios PRISMA hacen que la investigación mejore. Además, este marco posibilita la ejecución de investigaciones

empíricas futuras que habiliten hacer comparaciones directas entre las vivencias de los negociadores latinoamericanos y asiáticos en situaciones concretas de comercio internacional.

Limitaciones del diseño metodológico

Es preciso tener en cuenta las limitaciones al examinar los resultados de esta investigación. En primer lugar, la independencia de fuentes secundarias señala que los resultados representan solo parcialmente los sesgos de cada investigación original, lo cual reduce el potencial para generalizar. En segundo lugar, el alcance se limita a la bibliografía publicada entre 2023 y 2025, lo que asegura su vigencia, aunque deja fuera las tendencias históricas previas. Finalmente, el no tener trabajo de campo propio reduce la oportunidad de comparar directamente las experiencias de los negociadores de Asia y América Latina.

La aplicación de criterios sistemáticos para incluir o excluir información, así como la elaboración de matrices comparativas, fortalece el análisis a pesar de estas limitaciones. Para estudios futuros, se aconseja llevar a cabo investigaciones empíricas que contengan encuestas y entrevistas a negociadores, utilizar diseños longitudinales para mostrar cómo las estrategias interculturales han cambiado con el tiempo y tomar en cuenta el impacto de la digitalización y las tecnologías emergentes en los procesos de negociación.

Resultados

De acuerdo con los análisis comparativos, las negociaciones en Asia y Latinoamérica se ven significativamente afectadas por las diferencias culturales. En Latinoamérica, se enfatiza un enfoque relacional, como la creación de confianza, que se cree más relevante que las cuestiones contractuales. No obstante, en Asia se le da valor primordial a la reputación, el cumplimiento de protocolos y la jerarquía. Estas divergencias iniciales establecen el ritmo de las interacciones y aclara los malentendidos frecuentes entre los participantes de dos regiones (Urrego-Sandoval & Pacheco Pardo, 2023).

La comunicación en América Latina se distingue por la expresividad verbal, el empleo de gestos y la expresión de sentimiento como componentes esenciales del proceso de negociación. En cambio, la comunicación en Asia tiende a ser más contextualizada e indirecta, empleando el lenguaje no verbal y silencios estratégicos para expresar significado. Agyere Ajeakoh et al. (2025) afirma que estas diferencias frecuentemente llevan a la formalidad en América Latina y a una inexplicable falta de cordialidad en Asia.

La administración de tiempo es también un factor de diferenciación. En Latinoamérica, se considera la flexibilidad horaria como un aspecto relacional. No obstante, en Asia, la puntualidad y la observancia de los plazos se ven como indicadores de compromisos y profesionalidad. Según Chande (2024), estas discrepancias generan frustración si las perspectivas temporales de cada parte no se establecen previamente.

Se parecían notables diferencias en la jerarquía y en la toma de decisiones. En América Latina, si bien existe respeto a la autoridad, se concede cierto grado de autonomía a los representantes de nivel medio. En Asia, la jerarquía es más estricta y centralizada, lo que significa que los procesos son más prolongados, pero también las decisiones son más firmes. Sikorski y Albrecht (Sikorski & Albrecht, 2025) destacan que estas dinámicas reflejan concepciones distintas del poder en contextos interculturales.

Los negociadores latinoamericanos, en lo que respecta a la gestión del riesgo, suelen presentar una mayor tolerancia hacia la incertidumbre y están dispuestos a hacer ajustes sobre la marcha. Por otro lado, los asiáticos tienden a tener más aversión al riesgo y requieren contratos minuciosos, garantías claras y procedimientos formales. Čuhlová y Demel (2024) ofrecen una explicación para la razón por la cual algunos contratos fracasan: cuando las partes no consiguen un consenso sobre sus responsabilidades contractuales y las cláusulas.

Los casos de éxito registrados muestran que la adaptabilidad cultural es esencial para llegar a acuerdos duraderos. Las compañías de Latinoamérica que han aprendido a respetar los protocolos asiáticos han podido establecer relaciones comerciales duraderas. Igualmente, los negociadores de Asia que han apreciado la expresividad y cercanía de Latinoamérica han consolidado su inclusión en esa región. Según Skhiri et al. (2025), estos resultados corroboran que la sensibilidad intercultural está directamente relacionada con el éxito.

En resumen, los diálogos entre Asia y América Latina exigen estrategias de adaptación recíproca. No es suficiente con identificar las diferencias; hay que convertirlas en prácticas específicas: cuidar el lenguaje, equilibrar la formalidad con la cercanía, balancear pragmatismo con jerarquía y establecer pactos previos acerca de los tiempos.

A continuación, se ofrece una tabla comparativa que resume las dimensiones más importantes que se han encontrado en este estudio para lograr una mejor comprensión de estas diferencias.

Tabla 9 Cuadro comparativo: Estilos de negociación América Latina vs Asia

Dimensión	América Latina	Asia	Implicaciones	Estrategias de adaptación
Relaciones personales	Basadas en cercanía y confianza interpersonal	Basadas en protocolos y reputación (guanxi)	Diferencias pueden retrasar acuerdos iniciales	Invertir tiempo en la relación previa; usar mediadores locales; combinar gestos de cercanía con protocolos formales.
Comunicación	Directa, expresiva, emocional	Indirecta, de alto contexto, silencios estratégicos	Riesgo de malinterpretaciones interculturales	Capacitar en decodificación cultural; validar mensajes clave por escrito; usar intérpretes o protocolos bilingües.
Tiempo	Flexible, reuniones prolongadas	Estricto, puntualidad y planificación	Latinos vistos como informales; asiáticos como rígidos	Establecer cronogramas claros desde el inicio; acordar tiempos de cortesía; usar recordatorios digitales.

Jerarquía	Respeto con cierta autonomía	Centralizada, formal y consensual	Latinos esperan rapidez; asiáticos esperan deferencia	Identificar niveles de decisión de antemano; preparar escalamiento formal; respetar protocolos jerárquicos. Incorporar cláusulas flexibles junto a garantías formales; negociar escenarios alternativos; usar contratos graduales.
Riesgo	Mayor tolerancia, improvisación	Aversión al riesgo, contratos detallados	Necesidad de documentación clara y garantías	

Nota: Elaboración propia (2025)

Discusión

Los resultados corroboran que la cultura es un elemento estructural en las negociaciones internacionales, lo que determina los acuerdos más allá de lo legal o económico. Si bien Asia y América Latina coinciden en la importancia de las relaciones personales, se diferencian en términos de comunicación, jerarquía, protocolos y concepción del tiempo. Esto da cuenta de los quiebres contractuales que surgen no a partir de recursos materiales, sino a partir de diferentes interpretaciones culturales (Urrego-Sandoval & Pacheco Pardo, 2023).

Una contribución principal es que la confianza funciona como un eje transversal, aunque con significados diferentes: en Asia se basa en el cumplimiento de compromisos y la jerarquía, mientras que en América Latina se basa en la cercanía emocional. Este contraste es consistente con Sikorski y Albrecht (2025) y muestra que la creación de confianza entre culturas requiere más inversión temporal y estrategias diversas.

La comunicación intercultural se presenta no solamente como un origen de malentendidos, sino también como una oportunidad. Si los negociadores desarrollan habilidades de decodificación cultural, los silencios asiáticos y la expresividad latinoamericana pueden transformarse en estilos que se complementan, lejos de ser incompatibles (Agyere Ajeakoh et al., 2025). De manera parecida, las diferencias en la administración del tiempo y en la jerarquía exigen la creación de protocolos híbridos que mezclan cronogramas específicos con áreas de flexibilidad relacional.

En lo que respecta al riesgo, se pueden observar modelos culturales diferentes: en Asia, la formalización rigurosa; en América Latina, el pragmatismo. Esta divergencia, en lugar de ser un impedimento, brinda la oportunidad de unir garantías contractuales con flexibilidad, siempre y cuando se negocien los grados de formalización de manera explícita (Čuhlová & Demel, 2024).

La inteligencia cultural se convierte en una competencia estratégica desde un punto de vista práctico. No solo posibilita la adaptación de estilos de comunicación y la disminución de malentendidos, sino que además es crucial en contextos digitales con alto contenido, ya que en ellos el riesgo de una mala interpretación se incrementa por la falta

de lenguaje no verbal (Skhiri et al., 2025). Además, Chande (2024) muestra que la adaptabilidad cultural está directamente vinculada con el éxito de acuerdos birregionales, como se evidencia en las experiencias de joint ventures

Por último, este estudio demuestra una carencia en la literatura: existen pocos estudios que se enfoquen en negociaciones interculturales entre Asia y América Latina. Pese a que hay numerosas investigaciones acerca de Occidente y Asia, el Sur Global requiere marcos propios. Las futuras investigaciones deben analizar la manera en que la inteligencia artificial, la digitalización y la sostenibilidad cambian el proceso de negociación en este eje transregional (Urrego-Sandoval & Pacheco Pardo, 2023).

La tabla comparativa que incluye estrategias de adaptación, además de resumir las discrepancias culturales detectadas, constituye una aportación práctica innovadora. Esta propuesta, a diferencia de investigaciones anteriores que solo se enfocan en describir las diferencias entre Asia y América Latina, convierte los hallazgos en sugerencias prácticas, lo cual fortalece la utilidad del análisis para profesionales y académicos.

En resumen, esta investigación contribuye teóricamente al combinar los modelos tradicionales de Hofstede y Hall con perspectivas actuales de inteligencia cultural y confianza. Se demuestra así que la negociación intercultural no puede ser examinada únicamente desde dimensiones estáticas, sino que debe ser abordada como un proceso dinámico, influenciado por la capacidad de adaptación emocional y digital. En cuanto a la práctica, brinda técnicas implementables, como el establecimiento de protocolos híbridos y la capacidad en inteligencia cultural, que posibilitan que las empresas asiáticas y latinoamericanas mejoren sus resultados en contexto de negociación internacional.

Un caso que ilustra estas dinámicas es el de los convenios entre Chile y China. En este acuerdo, las distinciones en comunicación y jerarquía se manejaron a través de protocolos mixtos: reuniones formales al inicio seguidas de momentos informales de relación. Este balance entre la flexibilidad de Latinoamérica y la estructura de Asia hizo posibles pactos comerciales sostenibles. Estas experiencias demuestran que la inteligencia cultural puesta en práctica convierte las diferencias culturales en beneficios de competencias en situaciones birregionales.

Conclusiones

La investigación realizada muestra que las diferencias culturales tienen un impacto significativo en las negociaciones comerciales internacionales entre Asia y Latinoamérica. Los acuerdos se ven influenciados por dimensiones esenciales como la jerarquía, la gestión del tiempo, la percepción del riesgo, la confianza y la comunicación.

Considerar la negociación más como un proceso cultural que técnico ayuda a explicar los fracasos incluso en situaciones donde las condiciones económicas parecían favorables para todas las partes involucradas.

Una conclusión fundamental es que la confianza se convierte en el eje estructural clave de las negociaciones exitosas. Sin embargo, su construcción difiere de una región a otra: en Asia se basa en protocolos, reputación y consistencia de los compromisos; mientras que en América Latina se basa en la cercanía personal y la expresividad emocional. Esto implica que los negociadores deben implementar tácticas específicas para demostrar su credibilidad y demostrar que consideran los valores del oponente.

La competencia transversal esencial es la inteligencia cultural. Los negociadores con alta adaptabilidad son capaces de alcanzar acuerdos más satisfactorios y sostenibles tanto en situaciones presenciales como virtuales, como demostrar los resultados. Este hallazgo coincide con investigaciones recientes que destacan la importancia de la inteligencia cultural en entornos virtuales, donde la ausencia de lenguaje no verbal aumenta el riesgo de malentendidos. Por consiguiente, para empresas y gobiernos, la inversión en formación intercultural debería ser una prioridad estratégica.

Otra fuente de tensiones es la disparidad entre la puntualidad asiática y la flexibilidad del tiempo en América Latina. La puntualidad es vista por algunos como un indicador de profesionalismo y por otros como un recurso relacional. Posibles diferencias deberán ser anticipadas a través de acuerdos anteriores sobre plazos y períodos, lo que minimiza la posibilidad de conflicto. De manera similar, los procesos de toma de decisiones más centralizados en Asia implican la necesidad de ser una misericordia a la comprensión de jerarquía.

Uno de los problemas de este estudio es que se basa demasiado en fuentes de segunda mano y no hay investigaciones suficientes con datos reales sobre las negociaciones entre Asia y América Latina. Por eso, necesitamos más estudios que comparen a fondo, entrevisten a los negociadores y analicen casos específicos, teniendo en cuenta cómo la inteligencia artificial y la digitalización están cambiando el juego en el comercio y la cultura.

En resumen, este estudio nos da una nueva forma de ver cómo se negocian Latinoamérica y Asia entre sí. Al mostrar qué tienen en común y en qué se diferencian, ayuda a los gobiernos, empresas e instituciones a crear mejores estrategias. Saber cómo usar la diversidad cultural como una ventaja y para colaborar a nivel internacional es más importante que el dinero para tener éxito en las negociaciones.

Las investigaciones futuras deberían analizar las formas en que la IA, la digitalización y los estándares de sostenibilidad están cambiando la dinámica de la negociación intercultural entre Asia y América Latina, ampliando así la agenda hacia un marco global más inclusivo.

Referencias

- Agyere Ajeakoh, C., Yesilada, F., & Nuhu Ahmed, J. (2025). Cross-cultural negotiation styles in Shandong province, China: The role of cultural and emotional intelligence. *Future Business Journal*, 11(1), 181. <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00605-8>
- Al-Sharaa, M. H. A., & Hishan, S. S. (2022). The Impact of Cross-Culture Risk on International Business Negotiations: *International Journal of Information Technology Project Management*, 13(2), 1-13. <https://doi.org/10.4018/IJITPM.311850>
- Chande, I. (2024). Effects of Cross-Cultural Negotiation Strategies on International Joint Venture Success. *International Journal of Business Strategies*, 9(1), 49-62. <https://doi.org/10.47672/ijbs.1822>
- Čuhlová, R., & Demel, J. (2024). From Diverse Perspectives to Unified Agreements: Intercultural Negotiation Dynamics in the Digital Age. *Business and Professional Communication Quarterly*, 23294906241253516. <https://doi.org/10.1177/23294906241253516>
- Gao, G., & Ting-Toomey, S. (Eds.). (1998). *Communicating effectively with the Chinese*. Sage Publications.
- Hofstede, G. (2013). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2. ed. [Nachdr.]). Sage.
- Kitayama, S., & Salvador, C. E. (2024). Cultural Psychology: Beyond East and West. *Annual Review of Psychology*, 75(1), 495-526. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-021723-063333>
- Kopelman, S., & Rosette, A. S. (2008). Cultural variation in response to strategic emotions in negotiations. *Group Decision and Negotiation*, 17(1), 65-77. <https://doi.org/10.1007/s10726-007-9087-5>
- Ogliastri, E., Quintanilla, C., & Benetti, S. (2023). International negotiation prototypes: The impact of culture. *Journal of Business Research*, 159, 113712. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113712>

- Rüth, R., & Netzer, T. (2020). The key elements of cultural intelligence as a driver for digital leadership success. *Leadership, Education, Personality: An Interdisciplinary Journal*, 2(1), 3-8. <https://doi.org/10.1365/s42681-019-00005-x>
- Sasne Grosz, A., Jozsa, L., & Sengsouly, H. (2024). Cross-Cultural Business Negotiations in Developing Markets: Comprehending the Impact of Institutional and Cultural Elements. *International Review of Management and Marketing*, 14(5), 82-87. <https://doi.org/10.32479/irmm.16383>
- Sikorski, M., & Albrecht, A. (2025). Trust in the Context of Intercultural Negotiations: A Systematic Review. *Negotiation and Conflict Management Research*, 18(1). <https://doi.org/10.34891/A0MC-JX98>
- Skhiri, S., Zaiem, I., Sobaih, A. E., & EdreesAbu Elnasr Sobaih, H. (2025). Cultural Intelligence in International B2B Negotiations: An Exploratory Study on the Role of Intercultural Competencies. *Journal of Intercultural Communication*, 36-48. <https://doi.org/10.36923/jicc.v25i3.1162>
- So, K. (2024). What cultural intelligence factors influence the effectiveness of cross-cultural negotiations? *Muma Business Review*, 8, 97-110. <https://doi.org/10.28945/5360>
- Ting-toomey, S., & Kurogi, A. (1998). Facework competence in intercultural conflict: An updated face-negotiation theory. *International Journal of Intercultural Relations*, 22(2), 187-225. [https://doi.org/10.1016/S0147-1767\(98\)00004-2](https://doi.org/10.1016/S0147-1767(98)00004-2)
- Urrego-Sandoval, C., & Pacheco Pardo, R. (2023). Asia and Latin America Relations in the Twenty-First Century: A Review. *Colombia Internacional*, 113, 3-21. <https://doi.org/10.7440/colombiaint113.2023.01>

Capítulo VII

Cultura marítima, negocios y marco jurídico en el Ecuador: una mirada desde la economía azul

Maritime Culture, Business, and Legal Framework in Ecuador: A Perspective from the Blue Economy



Fuente: <https://www.camae.org/dp-world/dp-world-en-ecuador-ha-logrado-grandes-hitos-durante-este-2021/>

Cultura marítima, negocios y marco jurídico en el Ecuador: una mirada desde la economía azul.

Maritime Culture, Business, and Legal Framework in Ecuador: A Perspective from the Blue Economy

Mario Alberto Palacios Moreno

Mario.palacios@upacifico.edu.ec

ORCID: 000.002-0440-3822

Sandra Patricia Asanza Valencia

sasanza@dmgs.ecotec.edu.ec

ORCID: 0009-0008-4981-1900

Ronald Marcelo Sánchez Rovalino

Ronald.sanchez@upacifico.edu.ec

ORCID: 0009-0008-1599-3945

Resumen

El capítulo examina la relación entre cultura marítima, negocios y marco jurídico en el Ecuador desde el enfoque de la economía azul. A pesar de su condición de país marítimo, Ecuador mantiene una visión social, educativa y productiva históricamente “de espaldas al mar”. A partir de un recorrido histórico desde las culturas precolombinas hasta la actualidad, se evidencia cómo la interacción con el océano Pacífico ha configurado identidades, saberes y actividades económicas estratégicas. Se destaca el papel de Guayaquil como centro naval, comercial y cultural, y se analiza cómo la competitividad de los sectores marítimos —particularmente el camarón, el atún y el turismo costero— depende tanto de infraestructura y tecnología como de la consolidación de una auténtica cultura marítima. El texto revisa el marco jurídico nacional e internacional, desde la Constitución de 2008 y la CONVEMAR hasta leyes sectoriales recientes, que proporcionan bases sólidas para la gobernanza marina y el desarrollo sostenible. Finalmente, se plantean los principales desafíos del país: fortalecer la educación y conciencia marítima, fomentar la innovación tecnológica, garantizar la inclusión social y consolidar la sostenibilidad ambiental como ejes de una economía azul competitiva, resiliente e identitaria para el Ecuador del siglo XXI.

Palabras clave: cultura marítima, economía azul, negocios marítimos, gobernanza marina, Ecuador, sostenibilidad, marco jurídico.

Abstrac

The chapter examines the relationship between maritime culture, business, and the legal framework in Ecuador from the perspective of the Blue Economy. Despite its status as a maritime nation, Ecuador has historically maintained a social, educational, and productive outlook “turned away from the sea.” Through a historical overview spanning from pre-Columbian cultures to the present, the chapter reveals how interaction with the Pacific Ocean has shaped identities, knowledge systems, and strategic economic activities. It highlights the role of Guayaquil as a naval, commercial, and cultural hub, and analyzes how the competitiveness of maritime sectors—particularly shrimp, tuna,

and coastal tourism—depends not only on infrastructure and technology but also on the consolidation of an authentic maritime culture. The text reviews the national and international legal frameworks, from the 2008 Constitution and UNCLOS to recent sectoral laws, which provide solid foundations for marine governance and sustainable development. Finally, it identifies the country's main challenges: strengthening maritime education and awareness, promoting technological innovation, ensuring social inclusion, and consolidating environmental sustainability as pillars of a competitive, resilient, and identity-based Blue Economy for 21st-century Ecuador.

Keywords: maritime culture, blue economy, maritime business, marine governance, Ecuador, sustainability, legal framework.

Introducción

El mar ha sido históricamente un espacio de intercambio, movilidad y desarrollo económico para los pueblos. La cultura marítima se entiende como el conjunto de valores, tradiciones, conocimientos y prácticas vinculadas al mar que dan forma a la identidad de una sociedad (UNESCO, 2021). No se limita a la navegación, sino que incluye la manera en que un país percibe, regula y aprovecha sus espacios marítimos.



Figura 1. Foto del Terminal Portuario Contecon Guayaquil S.A. 25 Diciembre del 2020

Los negocios marítimos abarcan un amplio espectro de actividades: transporte, logística portuaria, pesca, acuicultura, turismo, biotecnología y energías renovables marinas (CEPAL, 2020). En este marco, la economía azul propone integrar sostenibilidad y competitividad, reconociendo al mar como motor de desarrollo (Voyer et al., 2018). En 2002 la Comisión Oceanográfica Intergubernamental de UNESCO, en el marco de la cumbre mundial sobre desarrollo sostenible, también conocida como Río + 10, manifestó

de manera contundente que “La perennidad del aire que respiramos, el agua que bebemos, los alimentos que comemos y el clima en que vivimos están condicionados por los océanos (UNESCO Etxea, 2006).

En el Ecuador, a pesar de los importantes avances normativos e institucionales, persiste una visión social 'de espaldas al mar' (Palacios, 2019), la normatividad ecuatoriana está fuertemente influenciada por el marco jurídico internacional que propende por el desarrollo sostenible y prueba de ellos es que su constitución de 2008, es pionera a nivel mundial en darle derechos a la naturaleza como se manifiesta expresamente en el artículo 71 (Asamblea Nacional, 2008).

Este capítulo analiza de manera integral y suscinta la relación entre cultura marítima y negocios en Ecuador, abordando: 1) el enfoque histórico y cultural desde la época precolombina hasta el siglo XX; 2) la relación entre cultura marítima y sectores estratégicos; 3) el marco jurídico nacional e internacional; 4) los retos y perspectivas en el contexto de la economía azul; y 5) conclusiones sobre la consolidación de una identidad marítima nacional.

Enfoque histórico y cultural

Desde tiempos precolombinos, las culturas de la costa ecuatoriana utilizaron embarcaciones de balsas y canoas para el comercio interregional, intercambiando con pueblos de la actual Colombia y Perú productos como conchas spondylus, algodón y sal (Museo Antropológico del Banco Central del Ecuador, 2010).

En la costa norte del actual Ecuador, la cultura Manteño-Huancavilca destacó por su avanzada navegación en balsas de vela con tablas de deriva¹, lo que permitía travesías prolongadas y maniobras complejas. Su economía se basaba en el comercio marítimo de bienes de prestigio hacia regiones andinas y mesoamericanas, mostrando una red de intercambios extensa y especializada (Callaghan, 2003; Dewan, 2006; Lunniss, 2022).

Otras culturas como la Jama-Coaque evidencian vínculos marítimos interregionales, reflejados en intercambio de materias primas, circulación de objetos exóticos y difusión de técnicas entre la costa ecuatoriana y Mesoamérica (Beltán Medina & Zeidler, 2022; Currie, 1995).

Durante la época colonial, Guayaquil se consolidó como centro estratégico de comercio y construcción naval. Desde el siglo XVII, sus astilleros oficiales abastecieron embarcaciones mercantes y militares en el Pacífico, generando un conocimiento técnico en carpintería de ribera² (Clayton, 1978; NanMagazine, 2019). A partir del siglo XVIII, la ciudad se especializó en la exportación de cacao, articulando comerciantes locales con redes que conectaban Guayaquil con Lima, Acapulco y Europa (Maiguashca, 2012; Miño Grijalva, 2016; Fenton, 2021). La combinación de infraestructura naval consolidada y economía agroexportadora convirtió a Guayaquil en un nodo clave del litoral pacífico hispanoamericano.

¹ Tablas de deriva: dispositivos incorporados en balsas o canoas que permiten controlar la dirección y estabilizar la navegación aprovechando la resistencia del agua.

² Carpintería de ribera: oficio y técnica de construcción, reparación y mantenimiento de embarcaciones realizadas en astilleros situados junto a la costa o riberas, que requiere conocimientos de madera, diseño naval y ensamblaje de estructuras flotantes.



Figura 2. Foto de Embarque de Cacao

Nota. Óscar Götz & Cía (Editores). Calle de Guayaquil, preparando embarque de cacao. Ecuador, ca. 1918-1925. Fondo Fotográfico Dr. Miguel Díaz Cueva, código 3482. Archivo del Instituto Nacional de Patrimonio Cultural (INPC), Ecuador

En el proceso de independencia, los astilleros de Guayaquil fueron fundamentales para las fuerzas insurgentes, mientras que la élite cacaotera financió y articuló redes políticas que apoyaron la emancipación del 9 de octubre de 1820³ (Clayton, 1978; Estrada, 2004; Pérez Pimentel, 2005).

Durante el siglo XIX y las primeras décadas del XX, la ciudad consolidó su liderazgo económico gracias al auge cacaotero, lo que impulsó expansión urbana, fortaleció la élite mercantil y consolidó la identidad de Guayaquil como la “Perla del Pacífico” (Maiguashca, 2012; Maiguashca & North, 1991). Este periodo permitió modernizar puertos y transporte fluvial, conectando la producción agrícola de la cuenca del Guayas con mercados internacionales. Sin embargo, la concentración de riqueza generó desigualdades sociales y dependencia de precios externos, evidenciando la vulnerabilidad económica ante crisis globales (Phelan, 1967; Pineo, 1996).

Relación entre cultura marítima y negocios

La fortaleza de los negocios marítimos no depende solo de inversiones y tecnología, sino también de una cultura marítima consolidada (Camacho, 2017). En Ecuador, la débil incorporación de la dimensión marítima en la educación y la visión limitada del mar como espacio extractivo o recreativo refuerzan la necesidad de programas institucionales que promuevan la conciencia y gestión del océano, como los desarrollados por la Dirección General de los Espacios Acuáticos (DGEIM) de la Armada del Ecuador (Armada del Ecuador, 2022).

Ejemplos sectoriales ilustran claramente el vínculo entre cultura marítima y competitividad en negocios: el camarón ecuatoriano, con su posicionamiento internacional y sistemas de trazabilidad que garantizan sostenibilidad y calidad (ProEcuador, 2020; FAO, 2023); la flota atunera, que ha ganado mercados exigentes adoptando prácticas pesqueras sostenibles (CPPS, 2021); y el turismo comunitario en Manabí, Santa Elena y Galápagos, que combina identidad cultural costera, participación

³ Emancipación del 9 de octubre de 1820: proceso mediante el cual Guayaquil proclamó su independencia del dominio español, marcando el inicio de la liberación de la región del Pacífico sur.

local y conservación ambiental (Bermúdez & Vélez, 2018; Ministerio de Turismo del Ecuador, 2024).

Asimismo, el mar se integra como elemento central de la marca país, proyectando al Ecuador internacionalmente y fortaleciendo la competitividad de sus negocios marítimos. Ecuador no solo posee intereses estratégicos como Estado ribereño del Océano Pacífico, sino también en el océano Antártico, donde mantiene la estación de investigación científica Pedro Vicente Maldonado desde el 2 de marzo de 1990, y participa como miembro consultivo del Tratado Antártico desde junio de 1987 (INOCAR, 2025).

La interacción entre cultura marítima y desarrollo de negocios evidencia que la competitividad de Ecuador en sectores marítimos no depende únicamente de infraestructura, inversión o tecnología, sino de la internalización de valores, conocimientos y prácticas vinculadas al mar. Una cultura marítima consolidada permite anticipar desafíos ambientales, optimizar la gestión de recursos, garantizar la trazabilidad y sostenibilidad de productos como el camarón o el atún⁴, y mejorar la experiencia turística basada en identidad costera y conservación ambiental (Camacho, 2017; FAO, 2023; Bermúdez & Vélez, 2018). La formación de profesionales con visión marítima integral, la educación pública sobre la importancia del mar y el apoyo institucional son factores decisivos para transformar la percepción del océano de un recurso puramente extractivo a un espacio estratégico para la economía, la ciencia y la cultura (Armada del Ecuador, 2022; ProEcuador, 2020).

En este contexto, la proyección internacional del Ecuador como país marítimo refuerza su marca y competitividad en los mercados globales, desde productos pesqueros hasta turismo sostenible. La presencia ecuatoriana en el océano Antártico, con la estación de investigación Pedro Vicente Maldonado y la participación como miembro consultivo del Tratado Antártico, no solo refleja la dimensión científica y diplomática de sus intereses marítimos, sino que también fortalece la credibilidad y visibilidad del país en arenas internacionales donde la cultura marítima se convierte en un activo estratégico para negocios y políticas públicas (INOCAR, 2025; Ministerio de Turismo del Ecuador, 2024). Por lo tanto, la consolidación de una cultura marítima integral constituye un elemento transversal que conecta educación, identidad, sostenibilidad, ciencia y competitividad, y que debe ser prioritaria en la planificación de políticas públicas y estrategias empresariales vinculadas al océano.

Marco Jurídico

El sustento jurídico de la cultura y los negocios marítimos en Ecuador se articula a partir de instrumentos constitucionales, tratados internacionales, leyes sectoriales y políticas públicas, cada uno aportando de manera específica a la gestión integral del océano. La Constitución de 2008 reconoce la soberanía sobre los recursos marítimos (art. 5), consagra los derechos de la naturaleza, incluyendo los ecosistemas marinos y costeros (arts. 71-74), delimita competencias sobre los sectores estratégicos entre esos el de puertos y el de transporte marítimo de hidrocarburos, así como también permite la delegación de esos servicios estratégicos (arts. 313, 314 y 316) y otorga jerarquía a los tratados internacionales (arts. 417-419), asegurando que los compromisos globales se incorporen al derecho interno (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008).

⁴ En 2024, Ecuador consolidó su liderazgo global en exportaciones de camarón, con envíos por 2.67 mil millones de libras, generando ingresos por USD 6.07 mil millones, representando una participación del 47.04% del mercado mundial seafoodsource.com. En el sector atunero, Ecuador se posicionó como el principal exportador de atún congelado, con un crecimiento del 25.5% en volumen y 31% en valor respecto al año anterior easyfish.net.

En el ámbito internacional, Ecuador se ha comprometido con la Convención de las Naciones Unidas sobre el Derecho del Mar (CONVEMAR, 1982), que regula la soberanía, explotación sostenible y delimitación de espacios marítimos (ONU, 1982); con los convenios de la OMI como MARPOL (prevención de contaminación) (OMI, 1973/1978), STCW (estándares de formación y competencia de la marinería) (OMI, 1978) y SOLAS (seguridad de la navegación) (OMI, 1974); y con los acuerdos de la Comisión Permanente del Pacífico Sur (CPPS), que promueven la cooperación regional en pesca responsable y protección ambiental (CPPS, 2021).

A nivel nacional, leyes sectoriales complementan la regulación: la Ley Orgánica para el Desarrollo de la Acuicultura y Pesca (2020) regula la producción sostenible y la trazabilidad de recursos (Registro Oficial Suplemento N.º 187, 2022); el Código de Comercio (2019) que rige las obligaciones de los comerciantes en sus obligaciones mercantiles incluidas las correspondientes al transporte marítimo (Registro Oficial 497, 2019); la Ley de Navegación, Gestión, Seguridad y Protección Marítima (2021) establece estándares de seguridad y protección de la navegación (Registro Oficial N.º 472, Cuarto Suplemento, 2021); la Ley de Turismo (2002) incorpora criterios de sostenibilidad y conservación en actividades costeras y marinas (Registro Oficial Suplemento N.º 733, 2002); y la Ley Orgánica de Cultura (2016) reconoce la cultura marítima como patrimonio intangible, promoviendo educación y difusión de conocimientos vinculados al mar (Registro Oficial Suplemento N.º 913, 2016).

Por su parte, el Plan Estratégico de Economía Azul de Galápagos (2025-2040) refleja cómo la acción pública puede integrar objetivos de conservación ambiental con la promoción de un turismo sostenible y de iniciativas económicas vinculadas al mar. Este instrumento evidencia que la normativa y la planificación estratégica son capaces de generar sinergias que equilibran desarrollo económico y preservación marina (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2025).



Figura 3. Tortuga Bay 2020.

No obstante, este marco regulatorio plantea la necesidad de una institucionalidad fuerte y de una coordinación interinstitucional efectiva. Tales condiciones son indispensables para abordar problemas como la contaminación marina, el cambio climático, la seguridad marítima y la competencia en el ámbito internacional, afianzando a su vez la cultura marítima como un componente esencial del modelo de desarrollo sostenible del país (Camacho, 2017; Armada del Ecuador, 2022; INOCAR, 2025).

Retos y perspectivas

Consolidar la relación entre cultura marítima y negocios en Ecuador implica superar retos como la modernización portuaria, la integración logística y la adecuación normativa a estándares internacionales, garantizando seguridad y competitividad en el comercio marítimo (Camacho, 2017; Armada del Ecuador, 2022). En el ámbito ambiental, resulta esencial reducir la contaminación, proteger ecosistemas estratégicos y aplicar medidas de adaptación al cambio climático, incorporando criterios de sostenibilidad en sectores portuarios, pesqueros y turísticos (FAO, 2023; INOCAR, 2025). Ejemplos de lo anterior serían la aprobación del Anexo VI del Convenio MARPOL sobre reglas para prevenir la contaminación atmosférica por buques y el Convenio STCW-F⁵ para la formación, tiulación y guadia de la gente de mar en el sector pesquero.

La inclusión social también es clave: las comunidades costeras requieren participación efectiva, acceso equitativo a beneficios y fortalecimiento de capacidades para gestionar actividades vinculadas al mar (Bermúdez & Vélez, 2018; Ministerio de Turismo del Ecuador, 2024). Al mismo tiempo, la innovación tecnológica —en biotecnología marina, energías renovables, digitalización portuaria y trazabilidad pesquera— ofrece oportunidades para diversificar la economía azul⁶ y aumentar su proyección internacional (ProEcuador, 2020; Fenton, 2021).

La cooperación internacional, a través de la CPPS y foros globales, facilita políticas comunes de sostenibilidad y comercio responsable, así como la transferencia de conocimientos (CPPS, 2021). Finalmente, el fortalecimiento de la educación marítima y la cultura oceánica es esencial para formar profesionales y ciudadanos conscientes del valor estratégico del mar, asegurando una economía azul inclusiva, sostenible y competitiva en el largo plazo (Camacho, 2017; Armada del Ecuador, 2022).

Conclusiones

Ecuador posee una fuerte vocación marítima por su ubicación geográfica, su historia y su economía, aunque todavía se encuentra en proceso de construcción de una cultura marítima sólida. Los sectores vinculados al mar presentan un alto potencial, como lo reflejan la industria del camarón, la flota atunera y el turismo comunitario, donde la combinación de identidad costera, sostenibilidad ambiental y trazabilidad ha fortalecido la competitividad internacional (Camacho, 2017; ProEcuador, 2020; Bermúdez & Vélez, 2018; FAO, 2023). Sin embargo, para que este potencial sea duradero, es necesario consolidar una cultura marítima robusta que otorgue sentido y coherencia a las actividades productivas y a las políticas públicas, promoviendo educación, formación y participación ciudadana en la gestión de los recursos oceánicos.

El marco normativo nacional e internacional brinda fundamentos esenciales para la gobernanza marítima, desde la Constitución de 2008 y tratados internacionales como la CONVEMAR, hasta leyes sectoriales y políticas públicas relacionadas con pesca, acuicultura, navegación, turismo y cultura (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008; Registro Oficial, 2008, 2016, 2022; INOCAR, 2025). No obstante, la efectividad de este marco depende de su correcta implementación, de la coordinación entre instituciones y

⁵ **STCW vs STCW-F:** El STCW (Standards of Training, Certification, and Watchkeeping) regula los estándares de formación, certificación y guardia para marinos en general, mientras que el STCW-F es su versión específica para la pesca, adaptando los requisitos de formación y competencia a las operaciones en buques pesqueros.

⁶ **Economía Azul:** Modelo de desarrollo que busca el uso sostenible de los recursos marinos y costeros para generar crecimiento económico, empleo y bienestar, conservando al mismo tiempo la salud de los ecosistemas oceánicos.

de su adaptación constante a estándares globales y a retos emergentes como la contaminación marina, la pérdida de biodiversidad, el cambio climático y la digitalización de la economía azul.

Aunque Ecuador ha avanzado notablemente en la modernización de su infraestructura portuaria gracias a los procesos de delegación (concesión y alianzas públicas privadas), el siguiente desafío debe centrarse en la digitalización de los procesos logísticos, a través de sistemas como el Port Community System y soluciones de automatización operativa, así como en el fortalecimiento de la conectividad entre los puertos y su hinterland. Esta última constituye, hoy por hoy, la condición esencial para consolidar una red logística nacional integrada y competitiva, capaz de sostener una verdadera economía azul.

Los desafíos actuales —incluyendo la modernización portuaria, la integración logística, la inclusión social, la innovación tecnológica y la cooperación internacional— muestran que fortalecer la cultura marítima es un elemento transversal para construir una economía azul competitiva y resiliente (Fenton, 2021; CPPS, 2021; Ministerio de Turismo del Ecuador, 2024). La educación marítima, la divulgación científica y la valorización de la identidad costera son clave para consolidar la gobernanza oceánica y asegurar la participación activa y el beneficio de las comunidades locales en el desarrollo marítimo.

En conclusión, la transición hacia una economía azul inclusiva, sostenible e innovadora dependerá del reconocimiento del mar no solo como un recurso económico, sino como un componente esencial de la identidad nacional y del proyecto de desarrollo de Ecuador en el siglo XXI. La construcción de una cultura marítima integral permitirá que los sectores productivos, científicos, políticos y sociales actúen de manera coordinada, transformando los recursos, conocimientos y la sostenibilidad del océano en un pilar estratégico que posicione a Ecuador como un referente regional y global en el ámbito marítimo (Camacho, 2017; Armada del Ecuador, 2022; INOCAR, 2025).

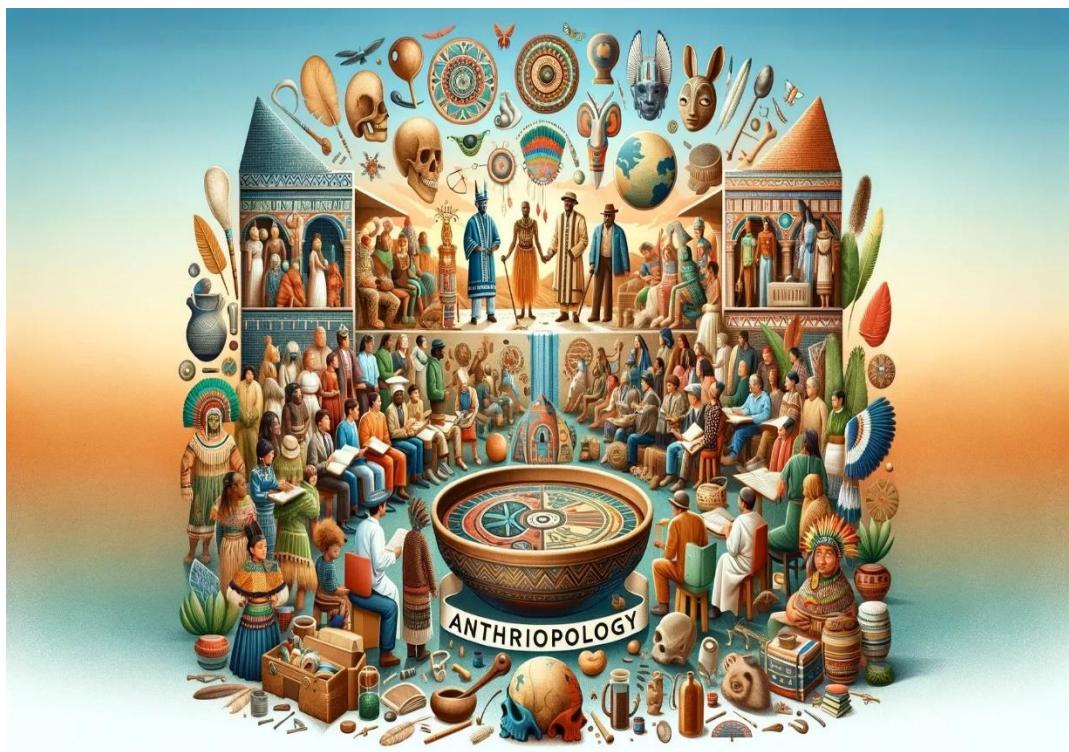
Referencias

- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Registro Oficial. <https://www.asambleanacional.gob.ec>
- Armada del Ecuador. (2022). *Programas de gestión de los espacios acuáticos: DIGEIM*. Quito: Armada del Ecuador.
- Bermúdez, M., & Vélez, C. (2018). Turismo comunitario en Ecuador: identidad cultural y sostenibilidad ambiental en zonas costeras. *Revista Latinoamericana de Turismo*, 12(2), 45–63. <https://doi.org/10.1234/rlt.2018.12.2.45>
- Camacho, R. (2017). Cultura marítima y desarrollo económico en Ecuador: desafíos y oportunidades. *Revista de Estudios Marítimos del Pacífico*, 5(1), 15–34. <https://doi.org/10.1234/remp.2017.5.1.15>
- CEPAL. (2020). *Economía azul: oportunidades y desafíos en América Latina y el Caribe*. Santiago: CEPAL.
- CPPS (Comisión Permanente del Pacífico Sur). (2021). *Informe anual sobre pesca y sostenibilidad en el Pacífico Sur*. Lima: CPPS.
- Fenton, J. (2021). *Innovación tecnológica y economía azul: perspectivas para América Latina*. Bogotá: Editorial Académica.
- FAO. (2023). *Estado mundial de la pesca y la acuicultura 2022: Tendencias y desafíos*. Roma: FAO. <https://www.fao.org/publications>
- INOCAR. (2025). *Geografía y presencia ecuatoriana en el océano Antártico*. Quito: Instituto Oceanográfico de la Armada del Ecuador.

- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2025). *Plan Estratégico de Economía Azul de Galápagos 2025–2040*. Quito: MPCEIP.
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2024). *Informe de turismo comunitario y sostenible: Manabí, Santa Elena y Galápagos*. Quito: MINTUR.
- ONU. (1982). *Convención de las Naciones Unidas sobre el Derecho del Mar (CONVEMAR)*. Nueva York: Naciones Unidas.
https://www.un.org/depts/los/convention_agreements/texts/unclos/unclos_e.pdf
- OMI (Organización Marítima Internacional). (1973/1978). *Convenio MARPOL: Prevención de la contaminación por buques*. Londres: OMI.
- OMI (Organización Marítima Internacional). (1974). *Convenio SOLAS: Seguridad de la vida en el mar*. Londres: OMI.
- OMI (Organización Marítima Internacional). (1978). *Convenio STCW: Normas de formación y competencia de la marinera*. Londres: OMI.
- Palacios, M. (2019). *La visión marítima en la sociedad ecuatoriana: desafíos culturales y educativos*. Quito: Universidad de Guayaquil.
- ProEcuador. (2020). *Exportación de camarón ecuatoriano: estándares internacionales y trazabilidad*. Quito: ProEcuador.
- Registro Oficial del Ecuador. (2002). *Ley de Turismo*. Quito: Registro Oficial.
- Registro Oficial del Ecuador. (2008). *Ley de Navegación, Gestión, Seguridad y Protección Marítima*. Quito: Registro Oficial.
- Registro Oficial del Ecuador. (2016). *Ley Orgánica de Cultura*. Quito: Registro Oficial.
- Registro Oficial del Ecuador. (2022). *Ley Orgánica para el Desarrollo de la Acuicultura y Pesca*. Quito: Registro Oficial.
- UNESCO. (2021). *Cultura marítima y océanos: informes y directrices*. París: UNESCO.
- UNESCO Etxea. (2006). *Informe Río +10: los océanos y el desarrollo sostenible*. París: UNESCO.
- Voyer, M., Quirk, G., McIlgorm, A., & Azmi, K. (2018). Shades of blue: what do competing interpretations of the Blue Economy mean for oceans governance? *Journal of Environmental Policy & Planning*, 20(5), 595–616.
<https://doi.org/10.1080/1523908X.2018.1483156>

Capítulo VIII

Toma de conciencia cultural entre profesionales de los negocios: reflexiones basadas sobre la experiencia práctica de la docencia de Antropología Cultural en distintos grupos de MBA de la Universidad Del Pacífico (Ecuador).



Fuente :

<https://www.bing.com/images/search?view=detailV2&ccid=dpmUmdUF&id=01BAACE337FE65CE48597B795D2F1AB4CFE20610&thid=OIP.dpmUmdUFEmgEWQ8g4RHKuAHaEO&mediaurl=https%3a%2f%2fquo.mx%2fwp-content%2fuploads%2f2024%2f01%2fen-que-consiste-la-antropologia.webp&cdnurl=https%3a%2f%2fth.bing.com%2fth%2fid%2fR.76999499d505126804590f20e111cab8%3frik%3dEAbiz7QaL115ew%26pid%3dImgRaw%26r%3d0&exph=1024&expw=1792&q=ANTROPOLOGIA+CULTURAL+&FORM=IRPRST&ck=0ADE6E4D0306FEC0A90D7E1768537951&selectedIndex=10&itb=0&adlt=strict&ajaxhist=0&ajaxserp=0>

Toma de conciencia cultural entre profesionales de los negocios: reflexiones basadas sobre la experiencia práctica de la docencia de Antropología Cultural en distintos grupos de MBA de la Universidad Del Pacífico (Ecuador).

Teresa Erice Jurecky
teresa.erice@upacifco.edu.ec
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4114-7917>

Palabras clave: Cultura, Negocios, Antropología, Desarrollo Sostenible, MBA.

Introducción

La cultura es todo lo que nos hace humanos y todo lo que da significado a nuestras vidas. La supervivencia es biológica, sin embargo, el sentido que le damos a dicha existencia es cultural. Por tanto, la cultura permea cualquier actividad o ejercicio profesional y su relevancia siempre se subestima. El reconocimiento por parte del individuo de su entorno cultural es primordial, tanto para la innovación y creatividad (UNESCO, 2005) como para la interacción con otros (Gosden, 1994). Antes de poder utilizar la cultura como una herramienta para los negocios (como en las conocidas competencias interculturales) o incluso tener ‘lo cultural’ como objeto del negocio en sí (como en la economía naranja), debe existir una toma de conciencia previa del impacto que tiene la cultura en nuestro ejercicio profesional e incluso en nuestra vida personal, es decir, el profesional debe ser consciente del entorno cultural que le rodea en cada acción, decisión e interacción. A continuación, examinamos el estado de la cuestión entre diferentes grupos de profesionales de negocios, estudiando para obtener su MBA, en la Universidad Del Pacífico - Escuela de Negocios (Ecuador), entre los años 2015-2022.

La cultura en el s.XXI

La cultura, al ser una creación humana, se encuentra en permanente cambio y reconstrucción (Wolf, 2004), es decir, evoluciona conjuntamente con la sociedad que la crea. La cultura en el siglo XXI es cambiante, integradora, acumulativa, adquirida y simbólica (Kottak, 2010, pp. 27-31).

Cambiante significa que no es estática, y no existen garantías de su continuidad; para perdurar en el tiempo es necesario que los rasgos culturales se conserven y se transmitan de generación en generación. Por tanto, la cultura debe tener un rol y una función dentro de la sociedad a la que le pertenece (Ballart i Hernández *et al.*, 1996).

La cultura es de todos. Es integradora y no excluye. Esto no siempre ha sido así y muchas culturas a lo largo de la historia han practicado la exclusión como forma de reafirmación y supervivencia de un grupo cultural específico (Leach, 1967). Sin

embargo, la inclusión es una característica fundamental si se aspira a sobrevivir en el mundo global actual.

Contrario a lo que se temía en el s. XX, la globalización no tiene por qué ser una amenaza a la cultura, ya que ésta es, además de integradora, acumulativa. Practicar o estar expuestos a prácticas culturales diversas, no implica desechar unas por otras. Es decir, un grupo o individuo puede escoger incorporar a su vida o ejercicio profesional rasgos culturales característicos de la comunidad internacional o global, sin perder aquellos rasgos, propios de su localidad, que le aportan autenticidad e identidad en su vida diaria. Este fenómeno acumulativo e integrador se puede expresar en transformaciones glocales, pero también a través de la conservación y convivencia de lo local con lo internacional. Gracias a la expansión de la sociedad de conocimiento y de la universalización de la práctica del turismo y ocio cultural, también podemos participar de culturales locales muy diferentes a la nuestra, sin sentirnos forasteros o excluidos (Chica-Olmo *et al.*, 2024).

Quizás la característica más revolucionaria de la cultura en el s. XXI con respecto al siglo anterior, es la aceptación de que la cultura se escoge y se adquiere y no viene determinada por herencia genética alguna. Tampoco el entorno en el que crecemos y nos educamos determina necesariamente nuestras prácticas culturales de adultos. Hoy en día no sólo deberíamos poder escoger qué profesión practicar, sino también quién queremos ser culturalmente. Ésta es una libertad que no existió durante la mayor parte del s. XX y que todavía a muchos, en el aula, les sorprende que efectivamente, la sociedad actual, les permite cambiar de religión, de vestimenta y de costumbres alimenticias - cambiar no en el sentido de intercambiar, sino de modificar, integrar o ampliar.

La adquisición de la cultura es un proceso de aprendizaje. La cultura es simbólica, y por tanto, no es observable en la naturaleza. No se adquiere por ensayo y error, sino que se transmite de un humano a otro. La cultura es una invención humana, tiene significado simbólico y se expresa a través de signos. No nacemos con lenguaje, ni cultura; la cultura se aprende y usamos el lenguaje para transmitirla.

Estas características (Kottak, 2010, pp. 27-31) se pueden encontrar enumeradas, explicadas y analizadas en múltiples publicaciones y obras de referencia (bien resumidas en Barrera Luna, 2013), y que responden al desarrollo académico y práctico de disciplinas como la Etnografía y la Antropología Cultural a lo largo del s. XX (Pujadas, 2010). El objetivo aquí no es ahondar en el debate postmoderno sobre el concepto de cultura, sino sintetizar ideas clave que han sido de utilidad para estudiantes y profesionales de Negocios.

La docencia de Antropología Cultural en una clase de MBA

El estudiante de MBA es un termómetro perfecto para poder valorar la relación que tienen actualmente los profesionales de los negocios con la cultura, sobre todo, cuando se trata de grupos con experiencia profesional previa, como es este caso. El perfil de los estudiantes del MBA de la Universidad Del Pacífico-Escuela de Negocios (2015-2022) tiene una formación previa amplia dentro del campo de los negocios, coincidente con la recibida en los planes de estudios ecuatorianos, actualmente extintos, de Ingeniería Comercial (cinco años que cubrían administración, economía,

contabilidad, marketing, ventas, finanzas y negocios internacionales) y que cursaron la amplia mayoría de los estudiantes del MBA de la Universidad Del Pacífico. Como requisito de ingreso previo se solicitaba entre 1-5 años de experiencia profesional previa, dependiendo del programa específico de MBA y de la correspondencia de dicha experiencia con el contenido del programa. Los programas entre 2015-2022 fueron siempre presenciales, impartidos en las sedes de la universidad en las ciudades de Quito y Guayaquil, por lo tanto, todos los estudiantes residían y trabajaban en las dos grandes urbes del Ecuador (Quito y Guayaquil), si bien su origen cubría la práctica totalidad del territorio nacional. No hubo estudiantes extranjeros en los grupos estudiados.

La introducción del Reglamento de Régimen Académico del 2013 (CES, 2013) reforzó la necesidad de “incorporar criterios de interculturalidad en cada nivel de formación” (CES, 2013, Art. 50) y esto, especificaba el artículo 50 en su *literal b*, se podía hacer mediante la creación de asignaturas o cursos. En la cohorte de MBA 2015 esta asignatura se denominaba “Taller de Saberes Ancestrales”, mientras que en 2016 se aprueba una nueva malla curricular de MBA, con mención en Dirección y Gerencia, que sustituye esta asignatura por “Antropología Cultural y Sustentabilidad”, permaneciendo de esta manera durante el resto del periodo bajo estudio.

Ambas asignaturas tenían contenidos y resultados de aprendizaje parecidos, empezando por la incorporación del concepto de alteridad a la construcción de identidades culturales individuales y aplicando lo aprendido en el trabajo final, que debía abordar lo cultural, ya no desde un punto de vista personal, sino como parte de nuestro entramado social (Tabla 1). La sustitución de los saberes ancestrales por el desarrollo sostenible responde a la aparición de la Agenda 2030, precisamente en el año 2015 ([NN.UU.](#), 2015), y su llamado global a la integración de prácticas sociales, económicas y ambientales en la consecución de los 17 objetivos establecidos. En la Agenda 2030, la cultura se presenta de manera holística, permeando todos los objetivos y no sólo como un aspecto de lo social. Sin embargo, si bien en algunos objetivos aparece de manera explícita (ODS 4, 8, 10, 11, 12), en otros no es tan evidente, y la misma UNESCO se ha visto en la necesidad estos últimos años de resaltar esta relación en informes y publicaciones (UNESCO, 2022, 2025). Es de esperar que la cultura juegue un rol mucho más preponderante y explícito en la nueva Agenda que se diseñe para su implementación a partir de 2030.

Tabla 1: Estructura de la asignatura de MBA “Antropología Cultural y Sustentabilidad”

Unidad de Aprendizaje	Unidad 1: Antropología Cultural	Unidad 2: Desarrollo Sostenible
Competencia	Muestra motivación por desaprender viejos esquemas cognitivos dando lugar a nuevos saberes articulados con su contexto, destacando la importancia de formarse a lo largo de toda la vida.	Promueve una cultura de la conservación del ambiente al reconocer su valor como recurso limitado indispensable para el desarrollo y manutención a través del tiempo

Contenido	-Concepto y Características de la Cultura -Concepto de la alteridad y diversidad cultural -Patrimonio Inmaterial	-Los tres pilares del desarrollo sostenible - Agenda 2030 - Economía Verde
Resultados de Aprendizaje	-Analiza un texto críticamente, aplicando conceptos aprendidos. -Elabora una respuesta a la pregunta ¿Cómo construyo mi identidad cultural?	-Contextualiza su ejercicio profesional dentro de la Agenda 2030 -Analiza las necesidades de conservación del patrimonio natural y cultural
Evaluación	Ensayo argumentativo respondiendo a la pregunta ¿Cómo construyo mi identidad cultural?	Ensayo argumentativo respondiendo a una pregunta relativa al desarrollo sostenible o a la conservación del patrimonio inmaterial

El objetivo final del diseño de estas clases es que el profesional en el campo de los Negocios, que busca ampliar sus conocimientos y avanzar en su profesión, a través de un MBA, adquiera herramientas que le ayuden a pensar de formas nuevas, en algunos casos incluso, que revolucione su forma de pensar críticamente, incorporando una nueva visión, integradora y transformativa, sobre el entorno cultural que le rodea. Una vez se haya conseguido esto, y no antes, podrá un profesional de los negocios potenciar sus competencias interculturales a nivel internacional o incursionar en la industria naranja.

Uno de los aprendizajes prácticos más importantes que se pueden extraer de esta experiencia docente es la identificación de estereotipos culturales, característicos del s. XX, aún persistentes en la sociedad ecuatoriana.

Estereotipos persistentes sobre la cultura entre profesionales de los Negocios

Para potenciar el pensamiento crítico de los estudiantes se utilizó el ensayo argumentativo. El estudiante debía responder a una pregunta de ensayo y proponer y defender un argumento como respuesta a dicha pregunta (Tabla 1). A través de estos documentos, el profesional y estudiante, refleja no sólo lo aprendido, sino aquellos conceptos e ideas que todavía deben revisarse y trabajarse.

Dos de los estereotipos menos frecuentes, pero que aún aparecen en al menos uno o dos ensayos de cada cohorte, son el concepto elitista de la cultura y otras ideas sueltas y anacrónicas relacionadas con el evolucionismo (Tylor, 1977 [1871]). El evolucionismo tiene una larga trayectoria en América Latina, que además está relacionada con el desarrollo de la etnografía y el indigenismo en la región (Cuví *et al.*, 2018). El evolucionismo surge como respuesta a la interrogante de por qué somos todos tan diferentes e intenta llegar a una teoría general sobre la diversidad cultural, por la

cual todas las culturas se encontrarían en un momento diferente de evolución a lo largo de una línea progresiva de desarrollo, que comenzaba con el humano primitivo y terminaba con la civilización moderna (Tylor, 1977 [1871]). Las ideas persistentes en la sociedad actual, relacionadas con el evolucionismo, tienen que ver con la idea de que existen formas de vida más “primitivas” o “retrasadas” y otras más “modernas” o “de progreso”. Afortunadamente, en el grupo estudiado, estas ideas no se vincularon nunca a palabras relativas a “raza” o visiones etnocentristas; en realidad tenían que ver directamente con la comparación y separación de las vidas rurales y urbanas. Tanto en Quito como Guayaquil, muchos profesionales nacieron en entornos rurales y en algún momento de su infancia o juventud migraron a la ciudad, por lo que estas ideas preconcebidas las adquirieron como parte de una mentalidad migrante. A este grupo de estudiantes les impacta mucho los estudios de casos relacionados con la pérdida de modos de vida rurales, sobre todo cuando comparan estudios antropológicos europeos sobre formas de vidas desaparecidas o en vías de extinción (García Martínez, 2017, 2025) con las realidades que ellos mismos han vivido. La puesta en valor y esfuerzos de recuperación de estas formas de vida empoderan a estos migrantes de campo-ciudad, motivándoles a no perder los vínculos con el mundo rural y reforzando los “vínculos económicos, sociales y ambientales positivos entre las zonas urbanas, periurbanas y rurales” ([NN.UU.](#), 2015, ODS 11, “Ciudades y Comunidades Sostenibles”).

La aceptación social que ha recibido el concepto de patrimonio cultural inmaterial (UNESCO, 2024 [2003]) en Ecuador, sobre todo tras el nombramiento de tres diferentes elementos nacionales como patrimonio universal de la Humanidad (la técnica de elaboración del sombrero de paja toquilla; la música y costumbres relacionadas con la marimba esmeraldeña; y el pasillo ecuatoriano) (UNESCO, 2025) ha dado la estocada final al concepto elitista de la cultura. La cultura inmaterial ha sustituido como concepto a la antes-denominada “cultura popular” y su puesta en valor constituye una de las mayores apuestas de la UNESCO (2005) de cara al rol que ha de jugar la cultura en el desarrollo sostenible en un futuro (Kamara, 2022). Mario Vargas Llosa (2012) intentó reivindicar la existencia de una “alta cultura”, y quizás la popularidad e influencia de este autor en la sociedad latinoamericana le haya otorgado un último respiro de vida al concepto, sin embargo, su temida “democratización” de la cultura es ya un hecho. Si la cultura es de todos, debe ser creada y practicada por todos. Poder discriminar entre las diferentes expresiones culturales y escoger aquellas que formarán parte de nuestra vida diaria es parte del reto que enfrentan las sociedades del s. XXI. Por ello, la toma de conciencia de nuestro entorno cultural es primordial para dar significado a nuestras vidas personales y profesionales.

Uno de los conceptos que más les cuesta desprenderse a los estudiantes es el de la herencia. La cultura no se hereda, se adquiere. La importancia que se le otorga a la identidad étnica en Ecuador es parte de una construcción social, resultado de la relevancia política que ha tenido en la historia del país (Silva Charvet, 2004). Sin embargo, es interesante resaltar que las divisiones históricas que originaron dicha construcción social no se reflejan en los ensayos de los profesionales del área de Negocios. La etnicidad se percibe en los escritos de los estudiantes como una transmisión, de la que se sienten orgullosos, sobre todo entre los miembros de comunidades indígenas, aunque también entre otras minorías, como la afroecuatoriana o la montubia. Es común, además, encontrar en los ensayos reflexiones sobre el sentido de la palabra “mestizo”. Es importante que el estudiante entienda que la identidad étnica

es sólo una parte de su identidad cultural y que forma parte de ella, no por determinación genética, sino por una decisión consciente del individuo.

El estereotipo más persistente entre los profesionales de Negocios es sin lugar a duda la creencia (porque es una creencia, sin ninguna base en la realidad) de la existencia de esencias culturales. Esto significa que las estudiantes buscan identificar algún rasgo o elemento cultural que resista, inmutable, al paso del tiempo y pueda definir a todo un grupo cultural. Ningún rasgo cultural y ninguna cultura está sujeta a una esencia. La idea de poder definir a todo un grupo cultural mediante la referencia a un sólo aspecto de su cultura es atractiva para el Marketing y la publicidad, sin embargo, puede llegar a ser demasiado generalizante, incluso predisponer hacia la xenofobia, como de hecho ha ocurrido repetidas veces en el s. XX, si dicha “esencia” se considera inferior a otra, o incluso nociva (Díaz de la Rada, 2012). Para contrarrestar esta idea es fundamental llamar la atención del estudiante sobre el concepto de alteridad y la construcción de identidades culturales a partir del reconocimiento del “otro” (Augé, 1996). La toma de conciencia sobre el papel de la diversidad cultural en nuestra construcción identitaria es aplicable también al papel que puede jugar en nuestro ejercicio profesional (UNESCO, 2005).

Discusión

De estas líneas se desprende que el estudiante de MBA ecuatoriano está mucho más interesado en el presente y futuro, que en el pasado. La cultura despierta su curiosidad cuando se da cuenta del impacto que tiene en su vida diaria y el rol que puede cumplir en el futuro. Lo mismo se aplica a la historia y los saberes ancestrales. El pasado le es relevante en la medida que aporta a la construcción de significados culturales en la actualidad, incluyendo la construcción de identidades culturales. La cultura es dinámica y cambiante, así como lo es la actividad económica y empresarial. Ello hace que los profesionales del área de conocimiento de negocios, tengan un posicionamiento privilegiado para entender y aplicar la naturaleza transformativa de la cultura.

Es primordial que el profesional en el área de negocios utilice su nueva toma de conciencia del entorno cultural que le rodea para contextualizar su actividad profesional y poder entender mejor, no sólo situaciones y realidades internacionales, sino también las locales. A través de un profundo entendimiento del contexto local, se pueden comenzar a abordar e integrar distintas metas de la Agenda 2030, sobre todo y particularmente a través de su principal instrumento de aplicación, la economía verde.

Conclusión

A través de trabajos universitarios realizados por estudiantes de MBA en la Universidad Del Pacífico – Ecuador entre los años 2015-2022, se ha podido, en primer lugar, realizar un diagnóstico preliminar y sintetizado de las percepciones culturales persistentes entre este grupo específico de profesionales. Mientras que las ideas relacionadas con la cultura elitista y el evolucionismo se encuentran en claro declive, hay otras relacionadas con el esencialismo y la identidad étnica que todavía se repiten de manera recurrente. La educación en diversidad cultural, aplicada a contextos locales y nacionales, es fundamental para tomar plena conciencia de la experiencia de la alteridad y de la naturaleza cambiante, adquirida, integradora, acumulativa y simbólica

de la cultura. El desarrollo sostenible y la Agenda 2030 proporcionan un marco idóneo para guiar al profesional en el área de negocios hacia una relación innovadora con la cultura, proyectable hacia el futuro.

Referencias

- Augé, M. (1996). *El Sentido de los Otros. Actualidad de la Antropología*. Barcelona, Paidós.
- Ballart i Hernández, J., Fullola i Pericot, J. M. & Petit i Mendizábal, M. A. (1996). El valor del patrimonio histórico, *Complutum Extra*, 6 (II), 215-224.
- Barrera Luna, R. (2013). El concepto de la Cultura: definiciones, debates y usos sociales, *Revista de Claseshistoria*, 343.
<http://www.claseshistoria.com/revista/2013/articulos/barrera-concepto-cultura.pdf>
- CES (2013). *Reglamento de Régimen Académico*. Quito, Consejo de Educación Superior.
- Chica-Olmo, J., Vujicic, M., Castanho, R.A., Stankov, U. & Martinelli, E. (eds.) (2024). *Sustainable tourism, culture and heritage promotion. Development, Management and Connectivity*. The International Conference on Cultural Sustainable Development 2022 Proceedings, 22-23 november 2022, Maia – Portugal. Springer.
- Cuví, N., Sevilla, E., Ruiz, R. & Puif, M. A. (eds.) (2018). *Evolucionismo en América y Europa. Antropología, biología, política y educación*. Quito, FLACSO.
- Díaz de la Rada, A. (2012). *Cultura, antropología y otras tonterías*. Madrid, Trotta.
- García Martínez, A. (2025). *El final de una etnia. La identidad de los vaqueiros de alzada*. Oviedo, KrK ediciones.
- García Martínez, A. (2017). *Alabanza de aldea*. Oviedo, KrK ediciones.
- Gosden, C. (1994). *Social Being and Time*. Oxford, Blackwell.
- Kamara, Y. (2022). Cultura y desarrollo sostenible: un potencial aún sin explotar. En UNESCO. *Re/pensar las políticas para la creatividad: plantear la cultura como un bien público global* (pp. 209-235). Paris, United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. <https://doi.org/10.58337/ZWFF4891>
- Kottak, C. P. (2010). *Antropología Cultural*. Ciudad de México, Mc Graw Hill.
- Leach, E. (1967). Nosotros y los demás. En E. Leach (ed.) *Un mundo en explosión*. Barcelona, Anagrama.

- NN.UU. (2015). *Transformar Nuestro Mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Nueva York, Asamblea General de las Naciones Unidas.
- Pujadas, J. J. (2010). La etnografía como morada a la diversidad social y cultural. En J. J. Pujadas (coord.), D. Comas d'Argemir & J. Roca i Girona. *Etnografía* (pp. 15-68). Barcelona, UOC.
- Silva Charvet, E. (2004). *Identidad nacional y poder*. Quito, Abya-Yala.
- Tylor, E. B. (1977) [1871]. *Cultura primitiva. Tomo 1. Los orígenes de la cultura*. Madrid, Ayuso.
- UNESCO. (2025a). *Informe mundial de la UNESCO sobre políticas culturales, la cultura: el ODS ausente*. Paris, United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. <https://doi.org/10.58337/KQEB4410>
- UNESCO. (2025b). Las listas del PCI y el registro de buenas prácticas de salvaguardia. En UNESCO, *Patrimonio Cultural Inmaterial. Salvaguardar nuestro patrimonio vivo*, <https://ich.unesco.org/es/listas>
- UNESCO. (2005). *Convención Sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales*. París, United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
- UNESCO. (2024) [2003]. *Textos fundamentales de la Convención para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial de 2003*. Paris, United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. https://ich.unesco.org/doc/src/2003_Convention_Basic_Texts_2024_version_ES.pdf
- Vargas Llosa, M. (2012). *La civilización del espectáculo*. Madrid, Alfaguara.
- Wolf, E. R. (2004). *Europa y la gente sin historia*, Ciudad de México. Fondo de Cultura Económica.

ISBN: 978-9942-696-21-2



9 789942 696212

A standard linear barcode representing the ISBN number 978-9942-696-21-2. The barcode is composed of vertical black bars of varying widths on a white background. Below the barcode, the numbers 9 789942 696212 are printed in a small, black, sans-serif font.