



Universidad
Politécnica
de Cartagena



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

TITULACIÓN:

MASTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO FIN DE MASTER

**COOPERACION INTERNACIONAL
PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE ENTRE
CHINA Y ESPAÑA**

Director: Briones Peñalver, Antonio Juan
Alumno: Kaiyi Wu

Septiembre 2018

Resumen:

Este trabajo estudia la cooperación internacional que puede garantizar el crecimiento socioeconómico entre los países que participen de ella. En este caso, analizamos la situación de China y España, la evolución del comercio, la cooperación que afecta a estos países, llevando a cabo un análisis dinámico y utilización de la matriz DAFO. Ponemos de relieve los hitos económicos que la apoyan, ventajas competitivas en términos de costes, diferenciación y tecnología, un análisis de los proveedores y clientes, señalando algunos de los inconvenientes de la cooperación en estos países. Pensamos que cuidar el bienestar social y el medio ambiente, a través de una política de desarrollo sostenible de la cooperación de China y España, es responsabilidad de todos. Por ello, caracterizamos su cooperación internacional, a través de algunos casos de empresas conocidas, desde un punto de vista estratégico, que le impulsa a ambos, alcanzar un escenario de equilibrio, con ventajas recíprocas y algunos inconvenientes. Además, en este trabajo, finalmente se pone de relieve el desarrollo sostenible, mostrando aspectos económicos, sociales y ambientales, así como las oportunidades y retos que facilitan las acciones de cooperación internacional para el desarrollo entre China y España.

Abstract:

This study is spoken international cooperation that can guarantee socioeconomic growth about countries that participate in it. This paper analyses the current situation of China and Spain. When we take a closer look at the evolution of China and Spain as two countries to cooperation. We present a SWOT matrix analysis and a dynamic analysis that tell us about cooperation more. We discuss the economic milestones to help keep, competitive advantage in either cost, differentiation and technology, an analysis of their suppliers and customers, Learn about some of these disadvantages of the cooperation. Generally, the needs of the present, and ensure economic growth in the future, therefore, it is responsibility to take care of social welfare and living environment. And we can define international cooperation is a tool of strategic importance that drives to achieve a balance scenario. And this work is also widely spoken in a series of economic, social and environmental realities about China and Spain, which face opportunities and challenges. Sustainability requires views of human needs and well-being of economic. The earth cannot forever support the world's demand of renewable and no renewable resources.

INDICE

INDICE

LISTA DE TABLAS	6
LISTA DE FIGURAS.....	7
LISTA DE ABREVIATURAS.....	8
CAPITULO 1 INTRODUCCION	9
1.1 Justificación y Revisión de la literatura académica	10
1.2 Objetivos del TFM	11
1.3 Macro conceptos.....	11
1.3.1 <i>Introducción</i>	11
1.3.2 <i>La estrategia de cooperación para la internacionalización</i>	11
1.3.3 <i>Desarrollo sostenible</i>	12
1.3.4 <i>Estudio de la situación España/China.</i>	13
Conclusión.....	16
CAPITULO 2 COOPERACION INTERNACIONAL COMO UN METODO A DESARROLLAR	18
2.1 Introducción	19
2.2 La globalización	21
2.2.1 <i>Conceptos</i>	21
2.2.2 <i>Comercio internacional</i>	23
2.3 La cooperación afecta a las situaciones chinas y españolas.....	24
2.3.1 <i>Dinámica</i>	24
2.3.2 <i>Análisis DAFO</i>	25
Conclusión.....	38
CAPITULO 3 EVOLUCION DE LA COOPERACION ENTRE CHINA Y ESPAÑA.....	40
3.1 Una larga historia sobre comercio entre España y China.....	41
3.2 Casos	42
3.2.1 <i>El comercial bilateral de bienes y servicios</i>	42
3.2.2 <i>La cooperación sobre tecnología, cultura, educación y turismo</i>	42
3.2.3 <i>Hitos económicos claves</i>	44
3.3 De ventaja competitiva mutua.....	45
3.3.1 <i>Ventaja competitiva I = Menores costes</i>	45
3.3.2 <i>Ventaja competitiva II = Diferenciación de producto</i>	48
3.3.3 <i>Ventaja competitiva III = Tecnológicas</i>	50
3.3.4 <i>Proveedores y clientes</i>	50
3.4 Inconvenientes	51
3.5 La dirección	52
Conclusión.....	53
CAPITULO 4 EL DESARROLLO SOSTENIBLE	54
(Visión y Gestión).....	54
4.1 Propuesta para el desarrollo sostenible.....	55
4.2 Visión y gestión del desarrollo sostenible	56
4.3 Oportunidades	58
4.4 Retos	59
4.4.1 <i>Organización</i>	59
4.4.2 <i>Financieros</i>	60
4.4.3 <i>Cultura</i>	61
Conclusión.....	62
CONCLUSION FINAL.....	64

BIBLIOGRAFIA.....	67
LIBROS:	68
ARTICULOS:	70

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Una revisión de la literatura -----	10
Tabla 2. Avances en los tres pilares-----	20
Tabla 3. Tres pasos en el proceso de internacionalización-----	21
Tabla 4. Un resumen de diferentes conceptos sobre la globalización -----	22
Tabla 5. Características de la cooperación y la internacionalidad -----	26
Tabla 6. Los grados de la necesidad de cooperación-----	28
Tabla 7. Smartphone Life Cycles by Country-----	34
Tabla 8. Confección de la matriz DAFO-----	37
Tabla 9. Hitos clave en las relaciones económicas de España con China-----	44
Tabla 10. Estrategias Genéricas de Michael Porter-----	45
Tabla 11. Definiciones sobre liderazgo en costes-----	46
Tabla 12. Ejemplos de las barreras-----	46
Tabla 13. Ejemplos de los costes que producirán riesgos-----	47
Tabla 14. Ejemplos en los grados diferentes entre rentabilidad y riesgos-----	48
Tabla 15. Definiciones en diferenciación de producto-----	49
Tabla 16. Incertidumbres de la diferenciación de producto-----	50
Tabla 17. La gestión del desarrollo sostenible-----	57
Tabla 18. Estrategias de expansión-----	58
Tabla 19: Los riesgos financieros-----	61

LISTA DE FIGURAS

Figura 1°: Tres factores del desarrollo sostenible-----	13
Figura 2°: Viajeros internacionales recibidos-----	15
Figura 3°: Hitos Clave del Ciclo de Vida de los Productos de HUAWEI-----	35
Figura 4°: Hitos Clave del Ciclo de Vida de las Versiones de Software de HUAWEI--	35
Figura 5°: El modelo de las cinco fuerzas de Porter-----	35

LISTA DE ABREVIATURAS

1. Zhou Min: director general de CCIC en España-----	29
2. Ji Yihong, abogado y representante de la comunidad china en España-----	29
3. UCE: Unión de Consumidores de España-----	30
4. Alipay: el gigante de comercio electrónico chino Alibaba-----	33
5. GA: Disponibilidad General-----	35
6. EOM: Fin de comercialización-----	35
7. LODSP: Ultima fecha de Pedidos de Repuestos-----	35
8. EOFS: Fin de Soporte Total-----	35
9. EOS: Fin de Servicio y de Soporte-----	35
10. Adrián D: Socio de sede en China-----	36
11. CDTI: El Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial-----	42

CAPITULO 1 INTRODUCCION

1.1 Justificación y Revisión de la literatura académica

El objeto de este estudio es analizar la cooperación internacional entre España y China. La estructura del trabajo recoge una parte teórica y una propuesta metodológica que se realiza en base a una investigación bibliográfica, para un mejor conocimiento del estado del arte en el cual se encuentra dicho programa de cooperación internacional. Entendemos que existen en la comunidad académica, suficientes investigaciones y trabajos que apoyan el desarrollo dicho problema de investigación y un trabajo fin de estudios de esta naturaleza.

Cooper (1988:104) afirma que “una revisión de la literatura se utiliza como una base de datos de los informes primarios de estudios originales. Los tipos de estudios reportados pueden ser de naturaleza empírica, teórica, crítica/analítica o metodológica.”

A continuación, se muestra una tabla resumen con algunos que analizan casos similares y/o parecidos, bien de carácter teórico o empírico, con análisis de casos, donde la estrategia de cooperación y el desarrollo sostenible son aspectos críticos estudiados.

Tabla 1º: Una revisión de la literatura

AUTOR	AÑO	RESUMEN
Briones	2009	Aplicaciones de factores de dirección estratégica de los agronegocios en Costa Rica y la Región de Murcia
Navas y Guerras	2002	Dirección estratégica de la empresa
Kardos	2012	El buen gobierno como un papel a promover el desarrollo sostenible
Castanho, Loures, Fernández y Pozo	2016	Identificaron los factores importantes para lograr el desarrollo sostenible a través de estrategia cooperación transfronteriza (CBC)
Duarte, González y Mesa		Se concentra en el estudio de los retos de la cooperación internacional para desarrollar en Colombia
Gong y Chen	2017	Conocieron la relación entre Indonesia y China a través del análisis DAFO.
Choi	2018	Cooperación regional y efectividad regulatoria son dos importantes pilares del desarrollo sostenible.
Zhang, Pu y Zhou	2018	Introducción del mercado de petróleo combustible de China

Fuente: Elaboración propia

Hemos revisado la literatura de la cooperación internacional que nos sirve de base y algunos estudios previos en esta materia. Ello nos podía llevar a la profundización en el conocimiento de la estrategia de cooperación internacional, entendida en base al desarrollo sostenible y a la situación de España y China.

1.2 Objetivos del TFM

Este Trabajo Fin de Estudios se centra en la cooperación internacional para el desarrollo sostenible entre España y China. Para profundizar en ello y analizar la situación actual, conocer más las relaciones sobre cooperación entre China y España. Al mismo tiempo, queremos predecir el futuro, y resolver algunos de los problemas que nos hemos preguntado, por ejemplo, ¿Por qué es importante y necesaria la cooperación internacional para desarrollo sostenible? ¿Cuáles son riesgos de la cooperación internacional?

1.3 Macro conceptos

1.3.1 Introducción

Se presentan a continuación los aspectos básicos y teóricos necesarios para entender, profundizar y avanzar en esta área de conocimiento relativa a la estrategia y la dirección estratégica. En concreto, el estudio de tres conceptos específicos: la estrategia de cooperación internacional, el desarrollo sostenible y las situaciones de China y España.

1.3.2 La estrategia de cooperación para la internacionalización

En la estrategia de cooperación para la internacionalización ya están incluidas dos estrategias: cooperación e internacionalización. Según el lado del léxico, la palabra estrategia puede referirse a una planificación de algo. Si consideramos las definiciones de Navas y Guerras (2016), la estrategia es un proceso a través del cual la empresa toma decisiones para conseguir determinados objetivos o un conjunto técnicas para tomar mejores decisiones en el futuro.

Inicialmente en las empresas siempre hay un plan como una guía para dirigirse las empresas que deciden llevar a cabo su expansión internacional, paso a paso.

Y la estrategia cooperación entre empresas se puede definir como “un acuerdo entre dos o más empresas independientes que, uniendo o compartiendo partes de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación con objeto de incrementar sus ventajas competitivas” (Jaume, 2003: 284).

Si el mercado interno está saturado, las empresas deben buscar nuevas oportunidades para su desarrollo y la estrategia internacional puede ser una buena opción para crecer. No solo hay una causa para crecer, por ejemplo, Cruz (2002) enumeraba las razones, del crecimiento, señalando como importante la diversificación del riesgo y/o seguir a un cliente en su aventura internacional.

Las dos estrategias están vinculadas con el análisis del entorno empresarial. Porter (2010) dice que la estrategia que una empresa elija para competir, no sólo trata de dar una respuesta al entorno, sino que también trata de moldear el entorno a su favor. Por eso la empresa va a decidir, qué estrategia aplica a ese entorno y si puede o no, utilizarla a lo largo del tiempo.

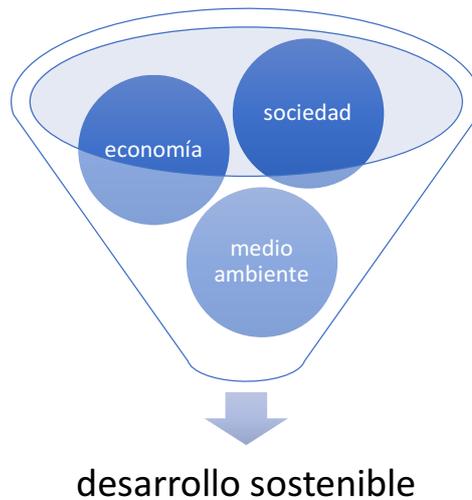
1.3.3 Desarrollo sostenible

La visión de la empresa está orientada al desarrollo sostenible. La palabra sostenible se refiere al equilibrio de los recursos de su entorno. Y el desarrollo sostenible se basa en tres factores: sociedad, economía y medio ambiente. En el informe de Brundtland (1987), se define como sigue:

“Satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones del futuro para atender sus propias necesidades.”

A continuación, hacemos una ilustración gráfica donde se muestran los tres factores con la misma dimensión e importancia a la hora de evaluar cualquier situación que implique un desarrollo sostenible. Cuando los tres factores alcanzan un escenario de equilibrio podemos decir que se consigue el desarrollo sostenible.

Figura 1º: Tres factores del desarrollo sostenible.



Fuente: Elaboración propia a partir de Brundtland (1987)

1.3.4 Estudio de la situación España/China.

Ya sabemos que España es un país desarrollado, miembro de la Unión Europea y China es el país en desarrollo con más población en el mundo, situado en Asia Oriental. En un entorno cada vez más dinámico y competitivo, necesitamos estudiar más situaciones concretas de ambos países. Para conocer la cooperación internacional entre China y España, vamos a estudiar las situaciones desde los tres aspectos: su cultura, el mercado y la política.

1.3.4.1 La influencia de la cultura nacional en la cooperación

Esta parte responde a la siguiente pregunta: ¿Por qué la cultura nacional es importante?

Las formas de vida, actitudes, pensamientos, idiomas... son resultados afectados por las culturas nacionales, especialmente en el largo plazo. Y China y España son dos países con historia. Podemos decir que la cultura de China y España son diferentes, en el modo de pensar de los chinos y los españoles, sus comportamientos y el proceso de toma de decisiones en políticas como puede ser la cooperación internacional. Las empresas al fin y al cabo buscan sus beneficios. Pero con localizaciones diferentes, utilizan diferentes estrategias para buscar los mismos beneficios.

Un ejemplo en vida diaria es la utilización del tenedor y los palillos. ¿Por qué los utilizamos de forma diferente en China y España para la misma alimentación? En la

cultura hay influencia insustituible, relacionado con la historia, región, clima, etc. Por eso la cultura nacional llevaba a diferentes vidas (costumbres), pensamientos, etc.

La internacionalización todavía es un fenómeno nuevo y variable. *“La cultura como fuente de poder y el poder como fuente de capital constituyen la nueva jerarquía social de la era de la información”* (Castells, 1999). Si conocemos y analizamos la cultura de otros países, podría disminuir la incertidumbre de la cooperación internacional y la cultura diferente podría ser una barrera.

1.3.4.2 Mercado

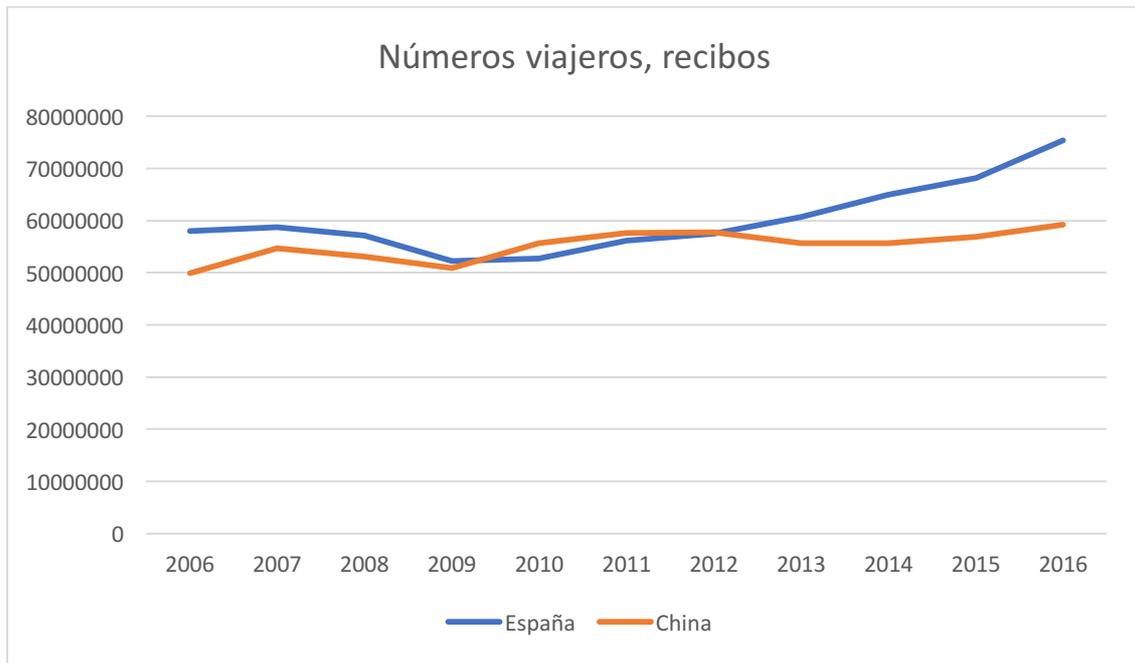
Según un informe de España del periodo diario (Viaña, 2018), el cual podemos resumir como características del mercado general de España. España es una potencia económica mundial, la economía española es una de las más importantes del mundo, aunque ahora hay unos problemas de desempleo. El turismo es otra clara demostración de liderazgo internacional. En el mundo empresarial también hay numerosos casos de éxito y superioridad internacional incluso en ámbitos tan relevantes como la banca. Inditex es la mayor empresa textil del mundo. El mercado hipotecario que mejor ha sorteado la crisis. Y en el mercado de AVE y fibra óptica España es un país líder, y en el sector de la automoción, España es una potencia en periodo de transición.

Segundo, el estudio de ICEX (mayo de 2017), el cual muestra características del mercado de China, nos habla que podemos conocer China como la segunda mayor economía del mundo y la más grande del continente asiático. En este sentido, China es el centro mundial para la fabricación de todo tipo de productos y la indiscutible mayor potencia industrial y exportadora de bienes a nivel mundial, así como el segundo mayor importador de mercancías. Desde los inicios de la apertura del sistema económico en 1978, China viene creciendo a un ritmo medio de alrededor del 10% anual; en la actualidad, su mayor atractivo ya no reside en la producción a costes bajos, sino en su inmenso y creciente mercado interno.

Pues vamos a analizar dos mercados nuevos y potenciales. Según el estudio de Kearney (2001), podemos saber que los mercados financieros mueven muchos capitales del mundo diariamente, utilizando tecnologías de información avanzadas. Las actividades económicas están más ligadas a la comunicación y utilización de la tecnología. Por eso el mercado de TIC es importante y necesitamos más TIC avanzadas.

Y el dato del Banco Mundial muestra el número de viajeros internacionales recibidos de España y China, continuando a un ritmo alto en la figura 2. En el último periodo, España ha recibido más viajeros que China.

Figura 2º: Viajeros internacionales recibidos.



Fuente: Elaboración propia a partir del Banco Mundial

La Asamblea General de la OMT indicaba en 2010: "Si son más las personas que tienen la posibilidad de viajar, el sector turístico consigue más visitantes, temporadas más largas y nuevos ingresos. La sociedad en su conjunto se beneficia de las nuevas oportunidades de empleo, de los mayores ingresos fiscales y de un entorno accesible tanto para la población como para los visitantes".

Y si relacionamos la anterior afirmación con la figura 2, podemos concluir que: primero es el mercado de turismo se podría ayudar de los mercados de bienes y servicios. Y el segundo, respecto al número de viajeros recibidos, últimamente estaba subiendo. Como conclusión, consideramos que en el futuro el mercado del turismo nos ofrecería, más y mejores oportunidades.

1.3.4.3 Políticos o proyectos

Según el Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, podemos analizar las políticas exteriores y de cooperación. Y en la cooperación internacional entre España con los países en desarrollo, la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), muestra las políticas de cooperación española, el desarrollo sostenible, el cambio climático y otros proyectos para la reducción de la desigualdad, la pobreza y el desarrollo del conjunto de recursos y capacidades a los países en desarrollo.

Y si solo tenemos la intención de estudiar la relación entre España y China, en el parte de Asia Oriental, se dice en Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación (2018):

“Asia Oriental se ha posicionado como una de las áreas geopolíticas más influyentes. Su papel en el devenir de las relaciones comerciales y de seguridad global es esencial. España ha convertido las relaciones con Asia Oriental en uno de los pilares de su política exterior. Ello se ha traducido en un acercamiento a países como China, Japón o Corea del Sur: los contactos políticos son habituales, las relaciones económicas se han multiplicado y los vínculos entre las sociedades civiles son crecientes”.

Así, hablamos de la relación con China, España contempla un Plan Integral de Desarrollo del Mercado Chino 2017(Másich y Lllán) con diversas medidas que apoyan el comercio y la inversión española en China, impulsa la captación de inversiones chinas en España y promueven las operaciones conjuntas en terceros mercados.

Y en el antiguo, hay una ruta famosa, y China empleó la ruta de la seda como una idea para fomentar su ocupación y el papel en influencia económica y política a lo largo de Asia y Europa; “un cinturón, un camino” ha sido el pilar de la política exterior del mandatario chino Xi Jinping. Y en el futuro los puertos de España serían los puntos de comercio o de transbordo.

Conclusión

La visión de la empresa siempre está orientada al desarrollo sostenible. A satisfacer las necesidades del presente, y garantizar el crecimiento económico en el futuro, también cuida el bienestar social y el vivo medio ambiente. Cuando los tres factores alcanzan un escenario de equilibrio podemos decir que se consigue el desarrollo sostenible.

Y la cooperación internacional podemos definirla en base a la situación de España y China como: *una herramienta de importancia estratégica para impulsar más el desarrollo sostenible entre España y China, que pretende satisfacer las necesidades desde un punto de vista económico, social y ambiental entre ambos países y algunas de las metas que difícilmente podrían alcanzarse si actuaran solos en el futuro.*

Por supuesto, como hemos visto, no todas las situaciones económicas son iguales en diferentes países, y si contemplamos los casos de España y China, una vez realizado su análisis externo, puede que ambos países muestren entornos heterogéneos. Así mismo, estas diferencias también aparecen en términos de cooperación internacional, en sus variables, políticas y proyectos. En un entorno cada vez más dinámico y competitivo,

tenemos que estudiar la situación de China y España desde su cultura, el mercado y la política, para mantener la cooperación e de forma más sostenible.

**CAPITULO 2 COOPERACION
INTERNACIONAL COMO UN METODO A
DESARROLLAR**

2.1 Introducción

Este capítulo está dedicado a justificar la utilización de la cooperación internacional como un método para fomentar el desarrollo. Se presentan los aspectos básicos, las situaciones actuales y los ambientes, que nos ayudarán a conocer la evolución de la cooperación entre China y España. Diseñaremos o predeciremos una política de dirección para desarrollar con la cooperación, porque a lo largo del tiempo, los elementos que influyen en la cooperación internacional podrían modificarse.

Según la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), se plantean 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que incluyen poner fin a la pobreza en el mundo, erradicar el hambre y lograr la seguridad alimentaria, garantizar una vida sana y una educación de calidad, lograr la igualdad de género, asegurar el acceso al agua y la energía, promover el crecimiento económico sostenido, adoptar medidas urgentes contra el cambio climático, promover la paz y facilitar el acceso a la justicia.

La cooperación la consideramos como una ventana para incrementar las actividades de desarrollo e innovación. El desarrollo sostenible requiere un nuevo modelo, un cambio de paradigma en beneficio de las futuras generaciones. España y China han participado muy activamente en su elaboración. ¿Por qué? Sobre la relación internacional orientada a la creación de alianzas que garanticen el crecimiento económico inclusivo, la justicia social, la protección medioambiental y el fomento de los bienes públicos globales.

La Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (CMMAD), se define el desarrollo sostenible como *“el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente, pero sin comprometer la capacidad de satisfacer las necesidades esenciales de las generaciones futuras”*. El desarrollo sostenible ha emergido como el principio rector para el desarrollo mundial a largo plazo. Consta de tres pilares, el desarrollo sostenible trata de lograr, de manera equilibrada, el desarrollo económico, el desarrollo social y la protección del medio ambiente. Y por colaboración, España y China están compartiendo redes comerciales, reducen los riesgos y las incertidumbres y rompen las barreras de entrada.

Tabla 2º: Avances en los tres pilares.

TRES PILARES	ACCIONES	IMPORTANCIA
El desarrollo económico	Crear un entorno normativo propicio para las empresas, promover unos elevados niveles de ahorro e inversión, inclusive en educación, y estimular las exportaciones y la integración en los mercados internacionales.	Para poder completar la transición hacia el desarrollo sostenible
El desarrollo social	Contextualizar los problemas ambientales con las políticas sociales y económicas y con los nuevos modelos de desarrollo. Reivindicar una política integral de costas	Fomentar el cooperativismo juvenil en cuanto a la explotación del aspecto internacional
La protección del medio ambiente	Los ecosistemas, el cambio climático y el ciclo del nitrógeno...	El valor de la protección ambiental en términos económicos.

Fuente: Adaptado del informe de la Asamblea General (2010)

En general, la tendencia de crecimiento no está fijada de antemano. Además, existen factores negativos a considerar en los tres pilares señalados, siendo algunos ejemplos o variables críticas: la contaminación, la crisis de la economía, la pobreza, las desigualdades. Para alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible, pensamos que las instituciones internacionales y multilaterales serían organismos eficaces y garantes de sus actos y la consecución de 17 objetivos del nuevo milenio.

Pero este trabajo se centra en el parte del desarrollo económico. Y en la cooperación empresarial como estrategia para la internacionalización, llegando a poder distinguir tres pasos principales en el proceso de internacionalización de un país.

Tabla 3º: Tres pasos en el proceso de internacionalización.

1º paso: <i>PREPARAR</i>	Misión y Objetivos
	Valoración de la empresa
	Toma de decisión de cooperar o no
2º paso: <i>DESARROLLAR</i>	Identificación y formación de la estrategia para la internacionalización
	Negociación con los socios
3º paso: <i>GESTIONAR</i>	Evaluación y control de la cooperación

Fuente: Elaboración propia

El entorno actual tan globalizado y con un dinamismo técnico no conocido hasta ahora, ha provocado un cambio en los objetivos que las empresas se plantean a alcanzar con los acuerdos de cooperación. Para conocerlo con detalle, analizaremos paso a paso.

2.2 La globalización

Un fenómeno inevitable por la nueva era en que vivimos y una necesidad que impera ante este fenómeno para el crecimiento de las personas y bienestar de la humanidad. Asimismo, la globalización aunque posibilita nuevas oportunidades, también facilita igualdades y desigualdades. También, podemos decir, que vivimos en el mundo poco a poco más global, más igualitario y más desafiante. Y en la nueva era, ya podemos compartir beneficios para llegar al estado "win-win". Por eso, se conoce que la globalización, es una fase necesaria para el desarrollo de los países y que afecta a todos.

2.2.1 Conceptos

En 1997, por Raúl, la mundialización puede definirse. Se dice:

“como el proceso por el cual la independencia entre los mercados y la producción de los diferentes países crece bajo el efecto del intercambio de bienes y servicios, así como mediante flujos financieros y tecnológicos. No se trata de un fenómeno nuevo, sino de una evolución anunciada desde hace bastante tiempo.”

Pero la globalización no existe en sentido estricto. Es un resultado del mundo evolucionado, también es un inicio de la nueva era TIC. En realidad, el concepto de globalización ha cambiado por etapas, también va a cambiar en el futuro. Cada vez

podemos reconocer más nuevos conceptos sobre la globalización. En el cuadro siguiente se muestran diferentes autores y sus respectivas teorías sobre la globalización:

Tabla 4º: Un resumen de diferentes conceptos sobre la globalización

Chakravarthi Raghavan (1996)	“Globalización es en realidad un eufemismo utilizado en lugar de "transnacionalización", es decir, la expansión sin límites de las corporaciones transnacionales en la economía mundial, en particular en los países en desarrollo. Instituciones multilaterales como la OMC, el FMI y el Banco Mundial juegan un papel clave en este proceso.”
Pablo Raúl Fernández Llerena (1996)	“Aquí pues él nos dice que la globalización es considerada hoy en el mundo académico solo como ejemplo un tema sumamente complicado, caliente, puede ser desde el más grande de los villanos hasta el mayor de los héroes. La globalización lleva imágenes poderosas en sí mismas: países sin fronteras, acceso inmediato a bienes de todo el orbe, comunicaciones instantáneas, transporte limitado... Para el, solo una nueva forma de poderes organizados mundialmente podrá erradicar los múltiples problemas: Deterioro atmosférico; Crisis energética; Escasez de agua; El desempleo que sufre el planeta.”
Iván Molina (1998)	“La globalización da más importancia a la centralización y concentración de capitales a través de la búsqueda de nuevos sitios donde producir, mediante la centralización del control y coordinación de las unidades de producción descentralizadas y mundializadas, además de la interdependencia e influencia de las transnacionales con gobierno y sindicatos nacionales.”
Anthony Guiddens (2000)	“La mundialización puede portante definirse como la intensificación de las relaciones sociales en todo el mundo por las que se enlazan lugares lejanos, de tal manera que los acontecimientos locales están configurados por acontecimientos, que ocurren a muchos kilómetros de distancia o viceversa. Este es un proceso dialéctico puesto que esos acontecimientos locales pueden moverse en dirección inversa a las distantes relaciones que les dieron forma.”
Immanuel Wallerstein (2002)	“En primer lugar, encuentro que el término 'globalización' es en gran parte un slogan y una mistificación y no una realidad.”
Octavio Lanni (2007)	“El mundo ya no es exclusivamente un conjunto de naciones, sociedades nacionales, estados naciones, en sus relaciones de interdependencia, colonialismo, imperialismo, bilateralismo, multilateralismo. Simultáneamente, su centro ya no es principalmente el individuo, tomado singular y colectivamente, como pueblo, clase, grupo, minoría, mayoría, opinión pública.”

Fuente: Elaboración propia a partir de Angelito (2015)

Las empresas están más concentradas la estrategia deglobalización como factor clave a la búsqueda de nuevos sitios donde producir, vender... a expandir o desarrollar sus actividades.

2.2.2 Comercio internacional

La globalización se materializa en el comercio internacional. Hill (2001) afirma:

“En la globalización hay dos componentes principales, la globalización de mercados y de la producción. Por eso el comercio internacional como un fenómeno de globalización también existen esos dos componentes. Naturalmente, hoy, en el comercio internacional se aplica más la tecnología, las comunicaciones e informáticas ”.

Sampedro (2002), habla del fuerte poder económico del mercado y los fines lucrativos que la globalización acarrea en ellos. Desde un punto de vista de la economía, el comercio desarrolla actividades propias de la globalización y el poder económico. Las decisiones dominan los mercados mundiales, especialmente los financieros, usando para ello la más avanzada tecnología y aprovechando la ausencia o debilidad de medidas reguladoras y de controles públicos. El resultado de todo ello, indica la creciente concentración planetaria de las riquezas y del poder económico en manos de unos pocos, lo cual origina muchas desigualdades entre las personas más desfavorecidas en términos de renta y asimilación de riquezas fruto de esa globalización del comercio.

En este sentido, la estrategia global aparece como consecuencia de la reducción de las barreras que impiden el conocimiento de las cosas en el mundo.

Cuando la demanda interna de productos y servicios de un país, se reduce, en el exterior, aumentan las oportunidades de comercio internacional. Con fines lucrativos, muchas empresas están poniendo su visión en el comercio exterior. Existe un nuevo ambiente para desarrollar actividades de comercio internacional que es desconocido y dinámico, así requerimos de ciertas regulaciones adicionales.

Alfonso (1998), afirma que:

“Se realiza utilizando divisas y está sujeto a regulaciones adicionales que establecen los participantes en el intercambio y los gobiernos de sus países de origen. Al realizar operaciones comerciales internacionales, los países involucrados se benefician mutuamente al posicionar mejor sus productos, e ingresar a mercados extranjeros.”

Consideramos que se hace necesario, establecer ciertas regulaciones externas que faciliten la participación de los países y las empresas involucradas, de forma más eficaz, así como la configuración de un modelo de comercio internacional, que no esté sujeto a la aventura de algunos de los agentes participantes.

De otra parte, es necesario un plan y unas experiencias acumuladas, que sean base de una estrategia global. Hablamos de un posible plan detallado para iniciar el proceso de comercio internacional. Este plan ayuda a un desarrollo más razonable, asequible y progresivo que beneficie y lleva a resultados positivos de todos los participantes.

2.3 La cooperación afecta a las situaciones chinas y españolas

Una primera fase es tener muy clara la estrategia mundial de la propia empresa y para ello es preciso definir la misión de la empresa y sus objetivos. Y la cooperación nace en principio como una herramienta para minimizar las inversiones y reducir los riesgos a la entrada en nuevos mercados. Entenderemos que la cooperación puede ser una ventana que incrementa las actividades y oportunidades para el desarrollo y la innovación.

Para alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible, las instituciones internacionales y multilaterales deberían ser más eficaces y garantes de sus actos. Y los ambientes son elementales. Intentaremos conocer los entornos, y elegiremos la mejor manera posible. Valoraremos fortalezas y oportunidades de las actividades de cooperación, igualmente identificaremos las amenazas y debilidades, así como los problemas que debemos resolver o reducir. Seguiremos con el objetivo de adaptarla a los mercados locales, analizar el ambiente interno y externo. Por eso en los siguientes epígrafes, se pondrán de relieve los conocimientos de la dinámica y utilizaremos el análisis DAFO.

2.3.1 Dinámica

La dinámica que caracteriza el entorno es cada vez de más apertura y liberalización de los mercados. La manifestación de la dinámica es perceptible, pero las causas no se perciben fácilmente. Hay posibles causas que son sintéticas. Factores internos, externos, temporales, son acusados en esta dinámica. Este fenómeno siempre lleva a una sociedad caracterizada con más incertidumbre y riesgo. Especialmente hoy, ahora vivimos en un mundo con un sistema dinámico complejo. Hemos pasado de una economía tradicional a una economía mixta, donde la dinámica de apertura hacia el exterior siempre está presente en todos los agentes que intervienen en el mercado.

¿Vamos a limitar la dinámica?

Pensamos que no es posible, tenemos que decir que la respuesta es no. Si ello nos lleva a una sociedad más nueva, de incertidumbre y amenaza. Pero al mismo tiempo eso significa que hay más oportunidades. Si el mundo hoy es dinámico, en el futuro existirá un potencial económico deseable. Esta caracterización de la dinámica proviene de la definición de la dinámica, siendo esta una rama de la física que describe la evolución en el tiempo de cualquier sistema físico.

La cooperación en la nueva dinámica competitiva refuerza la necesidad de la reducción de costes o riesgos. Por ejemplo, compartir las tecnologías e informaciones nuevas llevan a las situaciones con menores amenazas y más beneficios. O refuerza la necesidad de la apertura de los mercados nuevos en el exterior. Desde el punto de vista de la cooperación internacional, esto significaría más beneficios en el ambiente dinámico.

Por supuesto el sistema de gestión de la dinámica es difícil, especial en los días en que vivimos. Para alcanzar resultados más estables y previsibles, para controlar calidades de los productos, bienes y servicios, ante amenazas de nuevas entradas competidoras.

Según Ávila (1999), podemos entender que es importante poder hacer un seguimiento antes y después de gestión la dinámica para conocer cuáles son las mejoras que se han producido efectivamente y en qué se puede mejorar. Por supuesto, las dinámicas hay que saber hacerlas bien, explicando al personal el momento en que se van a realizar y las instrucciones completas, dejando claro las ventajas que esto supone para todos y que no hay ninguna nota ni consecuencias negativas pase lo que pase.

Bueno (2007) señala que las capacidades dinámicas son procesos, actividades y funciones empresariales que integran, liberan, reconstruyen y reconfiguran los recursos para que la empresa pueda competir en mercados en donde existen cambios importantes.

2.3.2 Análisis DAFO

Análisis DAFO es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa, o proyecto, analizando sus características internas y su situación externa, y planear una estrategia de futuro. Esta parte, se basa en la cooperación que afecta a la situación de China y España.

Queremos valorar la estrategia internacional que se puede aplicar y para ello es preciso definir la misión de la empresa y sus objetivos, siendo este, el primer paso para desarrollar. Consideramos que el análisis DAFO es una buena herramienta que nos aportará ideas innovadoras.

Antes del análisis DAFO, vamos a conocer unas pocas características generales de la cooperación y la política internacional, para que cuando expliquemos el análisis DAFO, sea este más concebible.

Las características generales se establecen en el cuadro siguiente:

Tabla 5º: Características de la cooperación y la internacionalización.

La internacionalización	Políticas del libre comercio
	Sistema financiero mundial
	Industrialización
	Movimientos migratorios
	Telecomunicaciones y conectividad
	Triple revolución
	Nuevo orden mundial
	...
La cooperación	Ayuda mutua
	Esfuerzo propio
	Responsabilidad
	Democracia
	Igualdad
	Solidaridad
	...

Fuente: Elaboración propia

2.3.2.1 Análisis Interno

Los elementos internos se corresponden con las fortalezas y debilidades. Las fortalezas son factores internos de la empresa, en los que ésta se va a apoyar para tener éxito en el proceso de la cooperación internacional. Y las debilidades son contrarias a las fortalezas.

Inicialmente nos centraremos en la propia empresa. Los factores internos, con su organización, recursos humanos, administrativos, marketing, situación financiera, jurídicos fiscales, etc. De modo que en función de cómo se valore cada área, podremos conocer las fortalezas y debilidades.

Cada empresa tiene su propia situación, su cadena de valor, sus propios procesos. Antes de tomar la decisión de aplica la estrategia de cooperación, es útil valorar el aporte de la misma para la empresa. Según Pablo (2005), en general una empresa tiene distinto valor. Una valoración sirve para distintos propósitos. Entre ellos, hay dos propósitos que están relacionados con la cooperación internacional:

- Decisiones estratégicas sobre la continuidad de la empresa:

La valoración de una empresa y de sus unidades de negocio es un paso previo a la decisión de seguir en el negocio, vender, fusionarse, crecer o comprar otras empresas.

- Planificación estratégica:

La valoración de la empresa y de las distintas unidades de negocio es fundamental para decidir qué productos/ líneas de negocio/ países / clientes mantener, potenciar o abandonar; del mismo modo, la valoración permite medir el impacto de las posibles políticas y estrategias de la empresa en la creación y destrucción de valor.

Tenemos que asegurarnos que la cooperación beneficiará a la empresa desde su situación inicial y este desarrollo no puede prosperar si su evaluación final es inferior. El proceso de la valoración nos garantizaría una situación mejor desde el punto de vista de la internacionalización de la empresa y su situación exterior en diferentes mercados.

Y para calcular el valor de la empresa real, uno de los métodos más utilizados es el descuento de flujos de caja. Para su correcta aplicación deberemos llevar a cabo un análisis histórico de la empresa real y su sector, realizar una predicción de supuestos y escenarios futuros.

Además de considerar la empresa, su análisis interno, es importante igualmente estudiar la situación del país de origen. El análisis “interno” también incluye el país de origen.

Podemos empezar desde la pregunta: ¿Por qué se internacionaliza la empresa? Ya comentábamos los conceptos de internacionalizar. Y contestamos desde el visto del país de origen:

- La saturación del mercado nacional: ya no puede crecer más en su mercado nacional, la empresa para mantener el desarrollo sostenible, expandirse a mercados exteriores buscando más demandas y oportunidades.
- Reducción costes: costes de laborales y costes de las materias primas que son más altos en el país origen.
- Imagen de marca: una marca internacional es más favorable que una marca local.
- Obtener más clientes: el número de cliente en el país origen ya está fijo, más difícil a avanzar buscar los clientes potenciales en el país origen.
- Buscar recursos raros o más tecnológicos y avanzados: Hay recursos raros solo en los países especiales, que no pueden ser encontrados en el país origen.
- Búsqueda de mercados menos competitivos

Y ¿Por qué coopera la empresa? ¿La cooperación afecta a las situaciones chinas y españolas?

La cooperación ayuda la política internacional más favorable. Normalmente, las formas de entrada en los mercados internacionales hay exportación; sistema contractual; inversión directa, existiendo riesgos cuando se entra los mercados nuevos. Por eso podemos decir que en determinados casos, cuando el proceso internacionalización es alto, es necesario aplicar la cooperación.

Tabla 6º: Los grados de la necesidad de cooperación.

	Localización	Nacional	Internacional	Global
Necesidad de cooperación	baja	moderada	alta	muy alta

Fuente: elaboración propia

En general, a partir del análisis interno, existen 4 claves y exponemos sus respectivos ejemplos:

1. Capacidades de la empresa:

Utilizará los excesos de capacidad para desarrollar más productos y servicios. Es decir, en el nivel nacional su capacidad es alta, tiene más ventajas competitivas en capacidades para internacionalizar. Y por cooperar, los excesos podrían ser más y más. Podríamos tener en este caso perdidas beneficios en el tiempo, si no adoptamos la decisión de cooperar. Pensamos que la empresa que tiene alta capacidad podría cubrir las pérdidas en el inicio o el corto plazo, si lleva a cabo acciones de cooperación.

Durante el año 1987, nos encontramos ante una empresa con una alta capacidad productiva con relación al nivel de salida que le está dando a sus productos; productos además con estilo y modernos. Realmente es el momento en el que se comienza la exportación, saliendo con un coche cargado de mercancía a la Feria internacional de Faro (Portugal), donde se contacta con una persona para que comience la distribución en dicho país (García- Cruz, 2000:97).

Caso real:

ALSA (España)

Al estudiar la empresa ALSA- la auténtica pionera, entró en China en 1984, cuando China apenas llevaba cinco años con la política de reforma. Así mismo, comenzaba una empresa de taxis en la zona especial de Shenzhen, en un nuevo ambiente, conociendo el mercado chino a través de su socio chino y esperando la liberalización del sector del transporte. Y también compitiendo con empresas locales, hongkonesas, taiwanesas, coreanas y japonesas. Afrontaba las dificultades y superarlas era una de las premisas que ALSA tenía, con una gran capacidad alta. A partir de ahí, su expansión ha sido

constante, apoyada en una gestión rigurosa y en una excelente capacidad de adaptación a las características del mercado.

En un artículo de Pablo Díez en el Diario ABC¹ (2013), *“quien achaca buena parte de su éxito a la paciencia, al crecimiento del país y a sus socios chinos.”*

COSCO (China)

También hay una empresa china famosa en España –COSCO, el gigante chino de la logística y el transporte marítimo. Según Zhou Min, se quejó como su colega de Cosco de los altos impuestos en España, “Nos preocupa el tema, porque por cada millón de euros que pagamos a nuestros trabajadores, un 49% es para el Gobierno, y eso es algo que tenemos que tener en cuenta a la hora de invertir”, añadió. Además de la presión fiscal, otros asuntos nos preocupan, “Es muy complicado obtener visados y permisos de trabajo; el tiempo medio para conseguirlo es de seis meses a un año y eso hace que muchas empresas dejen de invertir en España”, advirtió Ji Yihong. Es decir, COSCO necesita mantener su capacidad alta a resolver los problemas, como su fortaleza interna. Y por cooperar a reducir los riesgos.

2. Las actividades de su sector

Las empresas con el apoyo de los países, desarrollan actividades de I+D de su sector garantizando un equilibrio con respecto al gasto interno en estos programas. Parece que puede existir cierta correlación positiva entre gasto en I+D y el desarrollo económico empresarial. A llegar, ocupar una cuota de mercado más alta en el sector, puede que lleve a las empresas a ser líderes en su país.

También es importante saber en qué momento del ciclo se encuentra la actividad desarrollada por la empresa (fase de introducción, desarrollo, madurez o declive), ya que estos hechos determinan en qué partes del proceso productivo y comercializador hay que hacer hincapié para buscar los acuerdos de cooperación internacional.

Esto punto es clave, y podemos decir que es un tipo de capacidad, y más importante en aquellas empresas de carácter tecnológico.

Caso real:

TELEFONICA (España)

Telefónica se funda en Madrid en 1924, las operadoras de telecomunicaciones para ofrecer sus productos y servicios a hogares y empresas, deben hacer inversiones muy fuertes en modernas tecnologías, así como mantener las existentes. Telefónica ha

¹ En Diario ABC: <https://www.abc.es/economia/> “Alsa, sobre ruedas en China” de 11 de julio de 2013

mantenido durante el periodo 2002-2006 el liderazgo en el mercado español en la relación calidad y precio del servicio telefónico, según datos de la UCE. Para Telefónica, la innovación es el proceso de transformar las ideas en productos y servicios rentables y/o en mejores procesos.

Y Telefónica ya ha consolidado su posición líder en Europa, Latinoamérica. Pero en China su I+D no es una fortaleza, porque en China hay muchos competidores en el sector de telecomunicación, y existe barreras en el mercado de China. Por eso, una alianza estratégica y/o cooperación es una buena idea, Telefónica y China Unicom han firmado un acuerdo en el ámbito del internet de las cosas (IoT) gracias al cual las dos empresas tendrán acceso recíproco a sus redes e implementarán sus servicios IoT. Una alianza con la que buscan, consolidarse como las empresas más importantes del mundo. Las empresas de telecomunicaciones afirman en un comunicado conjunto que este acuerdo permite a sus clientes empresariales utilizar “las mejores tecnologías” de internet de las cosas y “acelerar la implementación de soluciones de conectividad IoT globales en sus empresas²”.

Entonces hay debilidades cuando telefónica como una nueva empresa distribuidora en el mercado chino, y en el 2016 reduciendo su gasto en la innovación, un 14,1% menos que en el ejercicio anterior. La falta de innovación en los diseños de los equipos se percibe por la reducción de los gastos de innovación, además, también puede verse esa disminución en las promociones que da la competencia o de otra telefonía móvil. Pero existen unas fortalezas: Los servicios que presta la empresa deben de ser económicos; y esto da síntomas de su fortaleza financiera.

CHINA UNICOM (China)

Según EXPANSION (2018), Telefónica y China Unicom han firmado un acuerdo en el ámbito del Internet de las cosas (IoT) gracias al cual las dos empresas tendrán acceso recíproco a sus redes e implementarán sus servicios IoT.

Con esta alianza, ambas empresas buscan consolidar sus respectivas "posiciones líderes" en Europa, Latinoamérica y China, tres de los mercados de IoT más importantes del mundo.

En China, China Unicom es el segundo mayor operador en aquel país, por detrás de China Mobile y por delante de China Telecom. Es una fortaleza de CHINA Unicom, sabiendo que existen dos competidores fuertes, y a través de la cooperación empresarial, podría fortalecer esta ventaja competitiva.

² En Diario Expansión: <http://www.expansion.com/> “Telefónica y China Unicom se asocian en el negocio de Internet de las Cosas” de 5 de marzo de 2018

3. Competencia Interna

Para ello, es valioso conocer el concepto de Benchmarking, según Casadesús (2005):

***Benchmarking interno:** es la búsqueda de buenas prácticas dentro de las diferentes empresas, plantas o unidades del propio grupo. La obtención de información en esta casa puede entrañar cierta dificultad, sobre todo en empresas o grupos en los que existe competencia entre las diferentes unidades por la captación de nuevos pedidos o clientes.*

Con qué empresas se compite y compararse con ellas en diferentes áreas (recursos, atención al cliente, etc.). Este análisis permite identificar, por un lado, las empresas con las que realmente se entra en competencia, y por otro las diferencias que existen con ellas, es decir los aspectos en que hay que mejorar para acercarse a la competencia y aquellos que hay que mantener y explotar ventajas para competir eficazmente.

Un análisis de la competencia interna le permite identificar a sus competidores y evaluar sus respectivas fortalezas y debilidades. Y podemos aprovechar sus falencias o puntos débiles.

4. Orientación de la empresa hacia el cliente

Fortalezas: una buena atención al cliente, una imagen corporativa positiva ante su consumidor, las estrategias de promoción y publicidad debería de ser eficaces enfocadas hacia su clientela.

Debilidades: Falta de investigaciones de mercados, deficientes canales de distribución, incapacidad para innovar.

Interesa saber de buena tinta las motivaciones de compra de los clientes, cuál es su orden de prioridades a la hora de adquirir los productos o contratar servicios, y ver en qué medida la empresa ofrece precisamente aquello que el cliente más aprecia, y si no lo hace, plantearse las carencias que lo evitan, para mejorar en este aspecto y adaptarse en último término a las necesidades del cliente.

Caso real:

INDITEX:

Es un grupo multinacional español de fabricación y distribución textil. ¿Por qué triunfa Inditex? Una clave del éxito de Inditex radica en apoyo de su cliente.

Su cliente es el gran protagonista del modelo de negocio de Inditex. La actividad en la compañía arranca desde las demandas de los clientes a través de la tienda, el lugar donde se pone, el diseño. Los deseos del cliente no sólo atienden a partir de un aspecto de la moda, sino que se tienen en cuenta de forma global, considerando todas las vistas que completan la experiencia de compra, incluyendo la localización de las tiendas, situadas en las áreas comerciales, y su diseño interior, imaginado para el que sea perfecto el encuentro entre la moda y sus clientes potenciales.

El apoyo hacia su cliente es su fortaleza. Cuando se vaya a internacionalizar la empresa, la buena reputación ante su clientela, puede promoverle ventajas ante una estrategia de internacionalización y el ritmo de crecimiento, incrementando así las ventas con la comercialización con otros países.

Y con la estrategia de cooperación podríamos conseguir una reducción de costes: por ejemplo, Inditex tiene buena reputación y una capacidad hacia el cliente que le asegura o garantiza, determinados pedidos fijos y grandes. Por eso podía reducir costes al encontrar en los países de destino, las materias primas más baratas, la mano de obra, los recursos financieros o las cargas fiscales, y en este caso, China se incluye como país receptor de empresas inversionistas como Inditex, que externalizan sus explotaciones.

2.3.2.2 Análisis Externo

Esta parte se centra en el análisis de factores de carácter externo del país receptor de la cooperación, como la evolución de la economía del país, la situación económica del sector, la evolución de las economías de los países relacionados con la empresa. En este sentido, un análisis externo no es para valorar la empresa, debemos valorar el mercado que es adecuado para la empresa que lleva a cabo cooperación internacional.

Consiste en tomar los aspectos más relevantes del mercado y valorarlos en sí mismos y en comparación con la competencia. De este ejercicio se extraerán las amenazas y oportunidades.

A nivel de oportunidades, como la posibilidad de entrar en nuevos mercados, ya sea a nivel de sector o geográfico, nuevos públicos objetivos, posibilidad de ampliar la oferta de productos y servicios, posibilidad de realizar alianzas estratégicas con otras empresas, posibilidad de desplazar demanda a segmentos que generen una mayor rentabilidad, capacidad de activar el crecimiento de un mercado, entre otros.

A nivel de amenazas, analizaremos todos los aspectos de la empresa que puedan hacer que su estrategia fracase y que, como resultado, no llega a sus objetivos. En este componente, nos detallamos por ejemplo a la entrada de nuevos competidores, el creciente poder de los proveedores o de los clientes que nos sitúen en una situación de debilidad, los cambios del mercado a los que queremos dar respuesta, frente a una caída

de la demanda que afecte directamente la venta, a cambios en el contexto legal que actúen en nuestra contra, etc.

En esta parte del análisis externo, también continuamos con el estudio de tres puntos clave o muy importantes y con la aproximación a determinados ejemplos:

1. El entorno en el exterior

Las medidas pueden afectar a la empresa cambios en el entorno político, jurídico, económico, social y tecnológico. Como las fortalezas, donde estos sean positivos para una empresa, entonces estaremos en una situación de oportunidad y cuando sean negativos serán considerados como una amenaza.

Caso real: BBVA con ALIBABA

El banco BBVA se alía con Alibaba para que los turistas chinos puedan pagar con Alipay en comercios españoles. Según otra noticia del Economista³: Unos 500.000 viajeros chinos visitaron España en 2017, y se espera que para 2020 alcancen el millón de visitantes, un viajero en constante crecimiento que busca en España experiencias auténticas, destacando su interés por el ocio y la gastronomía.

Asimismo, el viajero independiente representa ya el 40% del mercado emisor chino, puede ser un nuevo filón para España.

"beneficio para España, cuya propuesta de valor sea auténtica, alineada con las motivaciones principales del viajero chino, son una gran oportunidad", apuntaron desde CTrip-Asialink.

Hoy, Alipay es el medio de pago con móvil más popular de China, para adaptar este entorno, facilitar a los viajeros con una forma más sencilla es importante. BBVA ha llegado a un acuerdo con la principal plataforma de pagos a nivel mundial, para que los turistas procedentes de China puedan pagar y utilizar este servicio en comercios españoles.

La fortaleza de que este medio de pago sea positivo y/o bueno, por eso lo consideraremos como una oportunidad para el banco BBVA. También esta cooperación para Alibaba como una estrategia de expansión exterior. Podemos decir que estamos ante una estrategia de "WIN-WIN", y a ellos piensan que será clave el medio de pago.

2. El conocimiento y la experiencia en el negocio.

³ En Diario elEconomista: <http://www.eleconomista.es/> "España espera recibir un millón de turistas de China en 2020" de 31 de marzo de 2018

Es importante el conocimiento y la experiencia del negocio (el tipo de ciclo de vida: ciclo corto, largo, cambiante) y para saber en qué momento del ciclo se encuentra la actividad desarrollada por la empresa, ya que estos hechos establecen en qué partes del proceso productivo y comercializador hay que hacer fuerza y con firmeza, buscar alianzas de cooperación internacional.

Caso real: HUAWEI

Según la información corporativa de HUAWEI⁴, podemos conocer en su sector (la industria de las telecomunicaciones), sustituir productos antiguos con nuevos productos ha sido la norma.

“Por un lado, como consecuencia del rápido desarrollo de la tecnología, aparecen nuevos productos. Por otro lado, el equipamiento de las redes que está operativa va envejeciendo. Los equipos antiguos no pueden proporcionar unas funcionalidades que cumplan los requerimientos de comunicaciones de los usuarios.”

“Con este telón de fondo, gestionar el ciclo de vida de los productos e introducir nuevos productos de HUAWEI a un ritmo razonable le ayudará a atraer a más usuarios y a mejorar su ventaja competitiva en el mercado.”

Tabla 7º: Smartphone Life Cycles by Country
(Number of Months)

	CHINA	EU5	SPAIN
2016	22,7	21,6	20,5
2015	21,6	20,4	20,0
2014	20,9	19,5	18,2
2013	20,5	18,3	16,6

Fuente: Kantar Worldpanel Com Tech February 2017

Desde el cuadro 7º, se puede observar el tiempo del ciclo de vida de los smartphones, incrementándose desde el año 2013, y los tiempos del ciclo de vida eran diferentes en diferentes mercados. Por eso para la empresa de HUAWEI, es importante el conocimiento y la experiencia del negocio.

Bajo el análisis de los tiempos del ciclo de vida, HUAWEI ha desarrollado unos planes diferentes para cada producto y versión de software. Para ayudarle a generar oportunidades comerciales con los conocimientos y las experiencias que se adaptan sus acciones en cada fase. Por eso, a través de la cooperación con las empresas españolas, va a conocer bien las nuevas circunstancias de esta empresa, para seguir avanzando.

⁴ En el sitio web de HUAWEI: <https://www.huawei.com/es/> “Carta a los clientes sobre la gestión del ciclo de vida de los productos”

Figura 3°: Hitos Clave del Ciclo de Vida de los Productos de HUAWEI



Figura 4°: Hitos Clave del Ciclo de Vida de las Versiones de Software de HUAWEI

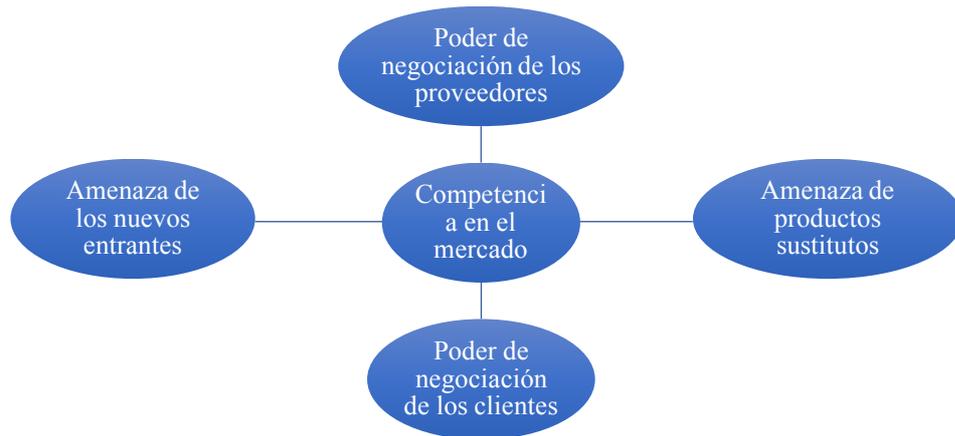


Fuente: elaboración por Carta a los clientes de HUAWEI

3. Su actividad en el externo

Aplicamos el modelo de las cinco fuerzas de Porter, para conocer más:

Figura 5°: el modelo de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Adaptado por Porter

Pero este modelo hay un defecto que no toma en cuenta al gobierno, el gobierno puede regular las alzas de precios en la mayoría de casos.

Caso real:

Cola Cao vende la participación de su fábrica en China

Cola Cao es una marca y producto famoso fabricado en España por Idilia Foods. Ha sido el líder y referente en la categoría de cacao soluble en España. En el mes de diciembre del año 2015, Cola Cao anunció que abandonaba China después de 25 años intentando consolidar su posición en el mercado asiático.

¿Por qué Cola Cao no triunfó en China?

Según Adrián D, podemos resumirlo en seis razones que exponemos a continuación:

1. Ser el primero no siempre es una ventaja: Cola Cao fue una de las primeras empresas extranjeras en situarse en China: La crisis de Tiananmen; hacían del país un completo desconocido. (Barreras de entrada: efecto del gobierno de China)
2. Elección geográfica: lugar de producción vs lugar de venta. (Poder de negociación de los proveedores o vendedores)
3. Tomar Cola Cao sin beber leche: sería un reto extra para los chinos que no desayunan tal y como lo entienden en occidente. (Amenaza de productos sustitutos)
4. El efecto tapón de Shanghai: La marca era una total desconocida para el público chino. (Poder de negociación de los compradores o clientes)
5. Llegar en el momento justo: consumo chino del siglo veintiuno y un crecimiento en las ventas de leche, sin embargo otros productos como Cola Cao no es atractivo para el consumo en China.

A pesar de las dificultades iniciales de Cola Cao para entrar en el mercado de China, lo cual puede ser visto como una barrera de entrada dentro del proceso de cooperación internacional; esta empresa no ha obtenido la satisfacción de sus clientes en China. Tras 25 años de *joint venture* con una compañía local, la marca Cola Cao está presente en los ultramarinos de 200 ciudades de China, y sigue intentando penetrar en el mercado de productos alimenticios del país, sin embargo, el resultado final de la cooperación internacional, no es tan bueno como se esperaba.

2.3.2.3 Confección de la matriz DAFO

Vamos a identificar fortalezas y debilidades en el mercado nacional y evaluar su potencial para la cooperación internacional. En resumen, la situación de la empresa es notable; políticas apoyadas, cuando la empresa está preparada, y podría desarrollarse continuamente.

Tabla 8º: Confección de la matriz DAFO.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANALISIS INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> - exceso de la capacidad de la empresa - tecnología apoyado - debilitamiento de competidores - clientes apoyados - ventajas de coste - buena reputación -... 	<ul style="list-style-type: none"> - capacidades escasas - menor inversión en I+D - números de competidores -falta atención al cliente - resistencia de la dinámica -...
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANALISIS EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> -políticos que la apoyan - la elección estratégica - experiencias en el negocio. -... 	<ul style="list-style-type: none"> - altos riesgos - problema de negociación - productos sustitutivos - barreras entradas (patentes...) -...

Fuente: elaboración propia.

2.3.2.4 Determinación de la estrategia a emplear

Del análisis DAFO, se puede determinar unas razones que impulsan al desarrollo de una estrategia de cooperación:

Causas positivas:

- Utilizar las fortalezas de la empresa como pueden ser las nuevas tecnologías, la experiencia. Los motivos para cooperar pueden ser: acceder a nuevos productos o mercados, aumentar rentabilidad, etc.
- Valerse de las oportunidades que tiene la empresa y las fortalezas que muestra su análisis interno. Aumentar las capacidades y competencias, avanzar más en las posibles demandas, hasta acceder a nuevos mercados.

Causas negativas:

- Anular o reducir las situaciones de debilidad de la empresa. Estas debilidades pueden ser las pérdidas. Con la cooperación se pretende compartir costes y riesgos, mejorar la situación financiación.
- Y las amenazas de nuevos productos sustitutivos, nuevos competidores, costes altos, etc. Tenemos que pretender obtener más poder de negociación con los proveedores y/o clientes.

En general:

- Más seguridad dentro del proceso de toma de decisiones para cooperar y crecer internacionalmente, con esta alternativa se puede de forma más fácil, acercarse

al equilibrio de los gastos y los ingresos o posibles beneficios. O por utilizar la cooperación, aumentar su capacidad y competencia. La diferencia (coste y beneficio) entre ambos debería ser positiva y lo suficientemente grandes para que la cooperación internacional sea una estrategia adecuada.

El requerimiento de cooperación nos llevaría a utilizar la valoración de la empresa, siendo esta una buena guía. Es decir, hay que iniciar un proceso de decisión para conocer, qué actividades de colaboración son atractivas, dependiendo del resultado de la valoración de la empresa. Desde el punto de vista estratégico para tomar la decisión sobre la cooperación deberíamos realizar un análisis:

- Interno: fortalezas y debilidades
- Externo: oportunidades y amenazas

A alcanzar los objetivos propuestos a través de las alianzas estratégicas de cooperación, este proceso es importante para el futuro de la empresa. En este caso, según Briones (2008:119), se pueden enumerara las siguientes ventajas:

- Disminución del riesgo económico, al ser compartido el coste.
- Permite aprovechar mejor los recursos limitados de las empresas e incrementar sus capacidades y sus competencias.
- Empresas situadas en distintos lugares de la cadena de valor del sector o especializadas en actividades diferentes, tienen conocimientos complementarios y que pueden compartir.
- Ganar tiempo respecto a los competidores.
- Preservar la flexibilidad de la empresa

Conclusión

Un fenómeno inevitable por la nueva era, llega de un mundo más global, más igualitario y más desafiante. Y en un entorno, cada vez de más apertura hacia el exterior y la liberalización de los mercados, que nos llevaría a una sociedad con más incertidumbre y riesgo. Por eso necesitamos la cooperación al ser compartido el riesgo, para reducir los riesgos y la incertidumbre en un sistema dinámico complejo. La cooperación nace como una herramienta para minimizar los riesgos, para entrar en los nuevos mercados. Y para incrementar, las actividades de desarrollo e innovación.

La cooperación internacional como una acción estratégica que puede realizarse para obtener más beneficios en dos países diferentes. Ahorra el tiempo en el logro de objetivos de las empresas. Es considerada una ventana para iniciar el proceso de

expansión de una empresa. En resumen, pensamos que la cooperación internacional puede ser considerada, un método para el desarrollo sostenible.

Para alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible, este método debería ser más eficaz y nos proporcionaría más seguridad. Todo ello, nos ha permitido utilizar el análisis o matriz DAFO, para determinar la estrategia de cooperación internacional, como ideal para algunas empresas que mantienen relaciones con China.

CAPITULO 3 EVOLUCION DE LA COOPERACION ENTRE CHINA Y ESPAÑA

3.1 Una larga historia sobre comercio entre España y China

China en el liderazgo del líder comunista “Deng”, emprendió las reformas económicas de liberalización de la economía socialista; la apertura al exterior de China con España se inicia a finales de los años cincuenta, advirtiéndose una notable recuperación de las posiciones socioeconómicas de ambos países, recobrándose el pulso del proceso de industrialización en términos comparados, que arrojará un buen resultado al terminar el siglo XX.

Sobre el comercio exterior de China, en el año 1978, comenzó una estrategia de “puertas abiertas” que promoviera el comercio exterior del país. Se puede decir que se ha visto a lo largo del tiempo, que la estrategia del comercio exterior de China, ha sido de gran ayuda para el crecimiento económico de China.

Pero, la verdad es que históricamente, las relaciones comerciales entre España y China, comenzaron en el año 1973. Bañuelos (2012), afirma que el día 9 de marzo de 1973 la España de Franco y la China de Mao normalizaron sus relaciones diplomáticas en París.

Hoy, ante los éxitos económicos, nosotros tenemos un plus más, nuestras relaciones tienen como base común una larga historia, que sintetizamos a continuación:

“La Historia es como las dos caras de Jano de la mitología romana: una mira hacia atrás y la otra hacia el futuro. Ese futuro deberá consolidar nuestras relaciones de amistad que en la etapa actual están a punto de cumplir sus cuarenta aniversarios.”

(Bañuelos, 2012: 163)

En los últimos años el comercio entre China y España ha ido jugando un papel cada vez más importante en el comercio exterior en los dos países, atendiendo a los siguientes factores: un crecimiento continuado del volumen comercial entre China y España, y un aumento de los intercambios de bienes y servicios entre China y la Unión Europea.

3.2 Casos

En el informe de la embajada⁵, hemos recogido unos casos que vamos a presentar en el epígrafe siguiente. Se enfocarán los aspectos más relevantes de la relación entre China y España, y la evolución de la cooperación entre ellos:

3.2.1 El comercial bilateral de bienes y servicios

España y China están manteniendo un paulatino crecimiento en los aspectos relativos a la cooperación bilateral. En el año 2017, el volumen comercial bilateral fue superior a 30,94 mil millones dólares. Esta cifra ha aumentado en un 7,5% en comparación con el año anterior.

Principales productos exportados:

- China hacia España: productos textiles; productos químicos; productos industriales ligeros; electromecánico, etc.
- España hacia China: equipos mecánicos; equipos de transporte; plásticos; productos minerales; productos farmacéuticos, etc.

Los casos más relevantes en el sector de los servicios son: servicios financieros, educativos, agencias de viajes, etc.

Hasta diciembre de 2017, España tenía 2.392 proyectos de la inversión en China. Y ahora, China es el sexto mayor socio comercial de España.

3.2.2 La cooperación sobre tecnología, cultura, educación y turismo

Tienen muchas estrategias de cooperación en diferentes ámbitos.

- Cooperación tecnológica: CDTI anunció la apertura del plazo de recogida de *Expresiones de Interés* por parte de empresas españolas que deseen colaborar con entidades chinas en cualquier sector o área tecnológica. CDTI facilitará el contacto entre compañías de ambos países para participar en proyectos tecnológicos conjuntos.

⁵ En Informe de la Embajada: <http://es.china-embassy.org/esp/> de septiembre 2018



- Cooperación cultural y en el ámbito de la educación: El ministro de Educación, Cultura y Deporte de España, y el ministro de Cultura de la República Popular China, han firmado un programa de cooperación para los años 2018-2021. Este programa contempla acuerdos en diferentes contextos, como las artes visuales, el cine, la animación y los videojuegos, las experiencias y programas de éxito en el ámbito bibliotecario y museístico, la cooperación editorial especialmente en traducción, el intercambio de exposiciones o la salvaguarda de los derechos de autor, entre otros.



- Cooperación en el turismo: El rápido aumento de la renta per cápita disponible en China lleva a que los viajes al extranjero sean posibles para el consumidor chino. La esperanza del crecimiento socioeconómica en China, próxima al 6,5%, nos hace ser optimistas en el sector turístico. Las compañías pueden ser beneficiadas de esta mejora de la riqueza de la población de China, teniendo que aproximar la oferta del servicio turístico a las personas que deseen viajar. Para ello, se precisa una buena información, tal como destinos, hospedajes, guías, etc.

3.2.3 Hitos económicos claves

Tabla 9º: Hitos clave en las relaciones económicas de España con China.

Año	Acciones	Objetos
-Años 70	Entrada de Incoteco y ALSA en China	Son los pioneros.
-1985	Viajes de Felipe González a China	Buscando oportunidades comerciales nuevas.
-1987	Pequeños y medianos proyectos	Creación de la línea de financiación para simplificar la tramitación de créditos del Fondo de Ayuda al Desarrollo para operaciones relativamente pequeñas
-1988	Los primeros grandes contratos	Fueron los primeros proyectos de gran envergadura que demostraban que sí había un papel para la empresa española en China
-1989	Primer protocolo financiero	Estaba contribuyendo a la internacionalización de la empresa española y al desarrollo económico de China.
	Tiananmen y la política española	China valorará y reconocerá esta política española, y ello repercutirá en una actitud más favorable
-1993	Lanzamiento del Comité Empresarial Hispano-Chino	Uno de los principales motores para la dinamización de las relaciones empresariales entre China y España.
-1994	Celebración de la expotecnia de Pekín	La consolidación de la apuesta de la Administración española por la promoción de la tecnología española en un mercado difícil y muy competitivo
-2003	Creación del Foro España-China	Para promover el conocimiento mutuo, el intercambio y la cooperación tanto entre los dos países
-2004	El Plan China	Ha constituido uno de los ejes centrales de la política de la Administración comercial en estos años.
-2005	Establecimiento de la asociación estratégica	Defensa del multilateralismo, del papel de las naciones unidas, de la alianza de civilizaciones, la iniciativa impulsada de forma personal por el presidente
-.....	La expansión del turismo chino	El potencial de crecimiento es muy alto
2008	Llegada de las inversiones chinas en España	La necesidad de abrir una reflexión sobre el papel de las inversiones chinas, sus implicaciones sobre la seguridad y el control de activos estratégicos
2017	España en la nueva ruta de la seda	Ofrece grandes oportunidades
-.....	El despegue de la exportación española	Ha consolidado una tendencia positiva, debido a que las exportaciones españolas están creciendo con fuerza

Fuente: Elaboración propia adaptado por Fanjul (2018)

3.3 De ventaja competitiva mutua

Vamos a estudiar las características de la ventaja competitiva, para ello, primero debemos conocer la capacidad de una empresa para ser superior a su competencia más inmediata y los conceptos relativos a estas mejoras en términos económicos.

Aunque el origen de una ventaja competitiva puede estar en numerosas características de la actividad de la empresa, cualquiera de ellas conduce, de una forma u otra, a una de las dos siguientes ventajas competitivas básicas (Porter, 1982):

- Liderazgo en costes.
- Diferenciación de producto.

Tabla 10º: Estrategias Genéricas de Michael Porter

	COSTES	DIFERENCIACION
AMPLIO	Liderazgo de costes	Diferenciación
REDUCIDO	Alta segmentación	

Fuente: Adaptado por Porter (1982)

3.3.1 Ventaja competitiva I = Menores costes

“Una empresa tiene ventaja en costes cuando tiene costes inferiores a los de sus competidores para un producto o servicio semejante o comparable en calidad. Mediante ella, la empresa trata de tener unos costes lo más reducidos posible, lo que la situará en ventaja frente a sus competidores, proveedores y clientes.” (Porter, 2010)

Hoy, la información se expande a gran velocidad en internet. Todo el mundo tiene compradores sensibles a los cambios en los precios. El objetivo estratégico en este caso sería un coste más bajo con relación a sus competidores. Y una empresa, desde este punto de vista, su objetivo consistiría en un rendimiento superior a la otra en su actuación competitiva. Una opción estratégica adecuada, sería controlar los costes para obtener o mantener una ventaja competitiva sostenible.

Tabla 11º: Definiciones sobre liderazgo en costes.

Porter	2010	Una empresa tiene ventaja en costes cuando tiene costes inferiores a los de sus competidores para un producto o servicio semejante o comparable en calidad. Mediante ella, la empresa trata de tener unos costes lo más reducidos posible, lo que la situará en ventaja frente a sus competidores, proveedores y clientes.
Grant	2006	Para obtener un rendimiento más que la otra en su actuación competitiva, una opción es controlar los costes (p.319).
Navas	2002	Los factores que determinan los costes de las diferentes actividades, así como su importancia relativa.
Thompson y Strickland	2001	-La competencia de precios entre las empresas es una fuerza competitiva dominante. -Se incurre en bajos costes por cambio de proveedor. -Son muchos los compradores y tienen un importante poder de negociación para bajar los precios (p.155).
Vergagni	2006	La localización de plantas en zonas rurales reduce su coste de instalación.
Grant	2014	Las economías de escala, tecnología de proceso, costes los factores de producción, controles de costes, ajuste de la capacidad productiva y eficiencia organizativa son los factores que se pueda alcanzar la ventaja competitiva en costes (p.237).

Fuente: Elaboración propia.

3.3.1.1 Barreras de entrada

Y si queremos proteger las ventajas competitivas, tenemos que analizar con detalle las características de la ventaja competitiva y sus barreras de entrada.

Consideramos las barreras basadas en la cooperación internacional. Un alto coste puede constituir una barrera al comercio que aparece provocando por subidas en los precios de venta de los bienes y servicios. Resumimos en la siguiente tabla, algunos ejemplos que pueden ocasionar el encarecimiento de los precios y una barrera de entrada:

Tabla 12º: Ejemplos de barreras de entrada.

Barreras impositivas	Aranceles
Barreras administrativas	Gastos en calidad, movimiento...
Barreras políticos	Acuerdos internacionales
Barreras sociales	Las denuncias contra el dumping ecológico y social
...	...

Fuente: Elaboración propia adaptado por Joselys (2008)

En palabras de Joselys (2008), para reducir las barreras de entrada, deberíamos mejorar la organización productiva, la formación de los trabajadores y la tecnología.

Aunque las barreras de entrada supongan un mayor gravamen en los costes de la producción y venta de bienes y servicios, esta situación puede dar lugar a una pérdida de las ventajas competitivas alcanzadas debido al aumento de los precios. Si no existieran las barreras de entrada, quizás se producirían con más frecuencia, problemas de calidad, utilizando materias primas no tan buenas para aumentar la comercialización con las empresas que habitualmente mantienen relaciones comerciales.

Podemos decir que las barreras de entrada, también pueden ser una forma del desarrollo sostenible para mejorar la relación entre el comercio de los países, protegiendo los beneficios del país de origen, consiguiendo una producción con mayor eficacia y más calidad. Si no existieran estas barreras de entrada, algunos negocios masificados, con multitudinarios productos (por ejemplo, comercio textil, productos de pequeño valor, etc.), podrían verse amenazados por sobre explotación de los recursos y exceso de oferta de los mismos o sobreproducción de estos bienes y servicios.

3.3.1.2 Menores riesgos o incertidumbre

Entonces, los riesgos y la incertidumbre son los elementos como hemos hablando que constituyen barreras para que las empresas que quieren internacionalizar su comercio con otros países. Estas barreras producirán más riesgos y aumento de la incertidumbre. Sencillamente, es un círculo vicioso. Y debemos poner fin al mismo.

Porter (2010) categoriza a las barreras de entrada y de salida, según el tipo de barreras, predecimos los niveles de riesgo. Según Porter (2010), con el objetivo querer reducir los riesgos e incertidumbre, hacemos dos tablas siguientes:

Tabla 13º: Ejemplos de los costes que producirán riesgos.

	RIESGOS	MENOR RIESGOS
Barreras de entrada	Costes de transformación	Redefinición estratégica
	Costes independientes de la escala	Buscar nuevas formas de reducir sus costes
	Costes deteriorados	Se constituyen provisiones para cubrir las pérdidas estimadas
Barreras de salida	Costes fijos de entrada	

Fuente: Elaboración propia adaptado de Porter (2010).

Tabla 14 °: Ejemplos en los grados diferentes entre rentabilidad y riesgos.

RENTABILIDAD	RIESGOS	EJEMPLOS
Baja	Poco	Comercios minoristas
Baja	Alta	Productos masivos baja escala
Alta	Poco	Producción escasa
Alta	Alta	Producción masiva alta escala

Fuente: Elaboración propia

Mantener un ingreso alto con poco riesgo es una situación ideal. Un medio de reducir la incertidumbre es obtener información antes de tomar la decisión. La persona que toma decisiones debe saber explícitamente cuál es el riesgo, para llegar con más facilidad a la situación ideal con alta rentabilidad y bajo riesgo.

De todas formas, un menor coste está sometido a algunos riesgos que pueden hacer desaparecer la ventaja competitiva. Requieren una atención constante a los costes. El valor de la ventaja competitiva en costes depende de su sostenibilidad.

El proveedor de coste bajo tiene dos opciones para conseguir utilidades superiores. Con precio bajo debe aumentar las demandas de los clientes, para aumentar ventajas competitivas sobre sus inmediatamente competidores.

3.3.2 Ventaja competitiva II = Diferenciación de producto

Navas (2016:167) afirma que “una empresa tiene una ventaja competitiva en diferenciación cuando ofrece productos o servicios que, siendo comparables con el de otra empresa, tiene ciertos atributos que lo hacen que sea percibidos como únicos por los clientes”. De ahí surge la necesidad de adquirir estos bienes, más por cierta diferenciación asociada a la comercialización y distribución de los mismos, que por el producto en sí, que de igual forma puede suministrar o vender un competidor cercano.

Aumenta la diferenciación de producto a la hora de obtener más ventajas con los competidores. Y más oportunidades al entrar los nuevos mercados y adquirir nuevas cuotas de mercado. Con la diferenciación de producto, se debería aumentar el precio para obtener más beneficios.

Tabla 15º: Definiciones en diferenciación de producto.

Porter	2010	El cliente está dispuesto a pagar un precio superior porque el valor percibido del producto o servicio es superior a otros de la competencia mejorando así el rendimiento y/o satisfacción del cliente.
Porter	2010	La diferencia de precio entre los competidores, reducir la necesidad, la imitación de los competidores, estrategia de segmentación y la estrategia de diferenciación no genera automáticamente una ventaja competitiva, sino que puede generar riesgos que pueden reducir sus ventajas competitivas.
Pearce	2015	Como una variante de la diferenciación, la denominada estrategia de respuesta rápida.
Stalk	1991	El tiempo se constituye en la fuente básica de obtención de la ventaja competitiva
Bowman	1992	El producto o servicio se valora más por parte del cliente que el de otra empresa, es decir tiene un valor añadido percibido superior.

Fuente: Elaboración propia.

Por resumir los conceptos en diferenciación de producto, podemos definir la diferenciación de producto como la estrategia u opción para crear un alto valor añadido. Y los valores añadidos pueden llevarnos a más cuotas del mercado externo o más demandas de los clientes o a un precio más alto.

Navas dice que “a veces el elemento clave de la diferenciación no está en el producto mismo, sino en la forma en que la empresa atiende o trata de satisfacer las necesidades de los clientes (2016:177)”.

3.3.2.1 Entradas en mercados exteriores----Barreras

Ventajas competitivas que se centran en lograr diferenciar unos atributos de los productos. Pero es significa que su complejidad e incertidumbre es más alta. Las empresas pueden tratar de darle una orientación diferente debido a las características de los países de destino. Daniels y Radebaugh (2000) consideran que “dado el hecho de que la mayoría de las compañías generan múltiples productos, quizás también los variados productos que venden en un mismo país deban hallarse en etapas diferentes”. En una misma unidad operativa pueden coexistir varias modalidades de operación. Por ejemplo, entre España y China, las empresas pueden ceder en licencia su tecnología para la exportación de bienes y servicios.

3.3.2.2 Complejidad e incertidumbre debido al riesgo

En cualquier caso, la diferenciación de producto también está afectada por una serie de riesgos que pueden reducir sus ventajas (Porter,2010):

Tabla 16º: Riesgo de la diferenciación de productos

ACCIONES	RIESGOS
Diferencia de precio	Hay un precio demasiado alto para reducir el excedente del consumidor
Reducir la necesidad	Se ve reducido el valor percibido por el cliente
Imitación de los competidores	Afecta especialmente a las industrias relacionadas con los productos de lujo
Estrategia de segmentación	Solo ofrecen productos específicos
No genera automáticamente una ventaja competitiva.	La rentabilidad se puede ver afectada negativamente

Fuente: Elaboración propia adaptado por Navas (2016: 174)

3.3.3 Ventaja competitiva III = Tecnológicas

Además de dos puntos básicos de Porter (2010), la tecnología también es una ventaja competitiva. Las nuevas tecnologías han transformado el mundo de la comunicación. Ahora, todo se basa en la tecnología.

Bueno (2007), considera que “las competencias tecnológicas son las capacidades que facilitan un dominio tecnológico por parte de la empresa. Implican diseñar, desarrollar y vender un nuevo bien o servicio. Y las ventajas competitivas se centran en el dominio o mejor desempeño o uso de la tecnología en los procesos de negocio”.

Por ello, la capacidad tecnológica es un elemento que utiliza una empresa para desarrollar y sacar mayor provecho de sus actividades.

3.3.4 Proveedores y clientes

En Navas (2016), se da una visión desde el punto de vista de los proveedores y clientes. A continuación, vamos a compararlos.

El valor de una ventaja competitiva en costes depende de su sostenibilidad.

- Una empresa tiene dos opciones para conseguir utilidades superiores, una opción es buscar el proveedor que oferta un coste más bajo. Así, los proveedores son claves y las empresas pueden poseer más margen de beneficios debido a un

coste bajo del proveedor. Es decir, tenemos que usar el poder de negociación con los proveedores para obtener un coste más bajo.

- Otra opción es causada por las demandas de clientes que mantienen los volúmenes de ventas. Es importante para estabilizar la relación de cooperación con sus clientes.

Y otro aspecto, las diferencias de producto son necesarias para que se cree más valor que los competidores.

- Los proveedores que ofrecen productos o servicios, que tienen unas características que lo hacen que sea percibido como único por los clientes. Y estas características pueden ser comparables con otras empresas.
- Desde el punto de vista de los clientes, dichas diferencias para que sean positivamente conocidas y valoradas por los clientes, de modo que estén dispuestos a pagar un sobrepago por dicho producto. Y los clientes estén dispuesto siempre a pagar más por un mejor servicio. Por lo que ese excedente se verá incrementado.

3.4 Inconvenientes

Muchos ejemplos se señalan que las empresas que afrontan la cooperación internacional, adquieren muchas ventajas. Igualmente, la cooperación tiene una serie de inconvenientes, según la secretaría de estado de economía, de la energía y de la PYME (2000). Algunos que podemos indicar:

- a) Deben aceptar, a cambio de las ventajas buscadas, un reparto del orden y del control, al menos en relación con la actividad objeto de cooperación. Ocasiona a menudo reticencias por parte de los empresarios y/o directivos.
- b) La necesidad de armonizar y coordinar las decisiones y acciones de dos o más organizaciones independientes, y a menudo con estructuras, sistemas y cultura diferentes, puede desembocar en conflictos entre las empresas asociadas o en un posible bloqueo de la actividad objeto de la cooperación, que implicaría un empeoramiento en el desarrollo.
- c) La cooperación puede disipar las ventajas estratégicas de una empresa mediante el aprendizaje de su tecnología por terceras partes, creando un nuevo competidor o fortaleciendo a un competidor existente, al compartir tecnología y conocimiento con los socios.

- d) Pueden existir intereses divergentes entre los socios, al perseguir objetivos distintos, lo cual dificultaría el planteamiento de una estrategia común.

También existen más desventajas que señalamos a continuación:

- e) Pérdida de autonomía en la toma de decisiones
- f) Más complejidad organizativa para cooperación continúa.
- g) Hay posibilidad de que existan objetivos distintos
- h) Si falta confianza y compromiso, más posibilidad de perder eficacia y beneficios.

3.5 La dirección

Las ventajas competitivas pueden representar un hecho importante en la elección estratégica. Si resumimos las ideas de Joan, Clos y Matheu (2006) en tres aspectos sobre la dirección, oportunidad y cooperación entre España y China. Primero es la oportunidad de las infraestructuras del transporte. Segundo es gran atractivo para las empresas españolas, y por último, son los sectores con mayor potencial para España.

La oportunidad de las infraestructuras del transporte

A la necesidad de mejora en el ámbito de las infraestructuras. Éste se configura como uno de los campos de mayor futuro para una cooperación mutua. Existe el déficit de infraestructuras que puede ser un obstáculo para su desarrollo.

Desde el Gobierno se debe impulsar el levantamiento de puentes de cooperación tecnológica entre España y China, con el objetivo de generar beneficios económicos para todos. Con este objetivo en mente, desde el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio se están llevando a cabo medidas de fomento a la internacionalización.

Gran atractivo para las empresas españolas

Enormes atractivos para la diversificación productiva de las empresas. China es un importante centro de fabricación de productos manufacturados dirigidos a la reexportación. Además, se trata de uno de los mercados más grandes y que más crecen. La inversión española en China se ha dirigido, a los sectores de procesamiento de alimentos, determinados productos de consumo, componentes de automoción, materiales de construcción y productos químicos.

Sectores con mayor potencial para España

Tenemos que destacar nuevamente la relevancia de encontrar vías de cooperación entre España y China. Particularmente en el ámbito empresarial, aprovechando las grandes complementariedades entre las economías de dos países, con el objetivo común de efectuar «reformas con rostro humano». Y contando con la colaboración de las empresas, para la intensificación de lazos y conocimientos mutuos.

Conclusión

En España y China hay una larga historia sobre comercio que consolida la relación de actual. En los últimos años el comercio entre ellos ha ido jugando un papel cada vez más importante. Y las empresas internacionalizadas que tienen estrategias y cooperaciones en diferentes ámbitos: tecnológica, cultura, educación y turismo.

En los negocios del mundo, hoy en día se conoce las estrategias que desarrollan unas ventajas competitivas: en costes y en diferenciación de producto. Las estrategias que dispone la empresa para competir mejor en mercados nuevos y con productos o servicios, de tal forma que se produce una posición ventajosa para las empresas que adoptan estas estrategias de costes y diferenciación de producto.

La opción de controlar los costes, puede llevarnos a mantener una ventaja competitiva sostenible. En empresas internacionales, algunos factores de producción son tremendamente importantes para que se pueda alcanzar esta ventaja competitiva. La localización elegida, tecnología de proceso, eficiencia organizativa, etc.

Existen unas barreras que provocan subidas en los precios de venta. Gravan los riesgos e incertidumbres y baja la ventaja competitiva de las empresas internacionales. Sin embargo, también hay efectos positivos, que pueden garantizar el desarrollo de las empresas en cooperación entre China y España de forma sostenible. Ello nos puede llevar a mejorar la relación entre ellos, proteger los beneficios del país origen, conseguir producir con mayor eficacia, más calidad, etc. En las empresas internacionales hay que mejorar la organización productiva, la formación de los trabajadores y la tecnología para reducir las barreras y mantener las ventajas competitivas.

La *Cooperación Internacional* es una muy buena herramienta, sin embargo, existen todavía limitaciones en este tipo de estrategia de desarrollo, como lo son los condicionamientos externos. La Cooperación Internacional podría favorecer la ayuda mutua entre dos países que deciden participar de sus ventajas.

La dirección de la cooperación puede ayudar a concentrar las infraestructuras del transporte y los sectores con mayor potencial de éxito. Y además, pensamos que el turismo y la educación son los sectores con mayor potencial para España.

CAPITULO 4 EL DESARROLLO SOSTENIBLE
(Visión y Gestión)

4.1 Propuesta para el desarrollo sostenible

Ya hemos conocido el concepto del desarrollo sostenible en la primera parte. Consideramos que se refiere al equilibrio de los recursos de su entorno, aludiendo a tres factores: sociedad, economía y medio ambiente. No solo satisfacemos las necesidades del presente, también tenemos que considerar las necesidades del futuro.

El desarrollo sostenible tiene como objetivo final, un resultado ideal. Significa crecer, lograr el equilibrio, mantener la competencia, fortalecer el poder, etc. y sabemos que la cooperación internacional es un método útil para llegar al desarrollo sostenible. Pero tenemos que pensar en el nivel de cooperación internacional que puede ayudar a la empresa.

Las experiencias siempre me dicen que lo que hicimos en el pasado puede ser una razón de lo que sucede en el futuro. Por supuesto, existe una posibilidad que un resultado malo en el futuro lo modifique por unas herramientas para mejorar. Por ejemplo, la cooperación internacional ayuda a las empresas a evitar más riesgos y desarrollar más negocios sostenibles.

Para promover las actividades económicas de forma continuada y diversificada, mantener los sectores tradicionales (agrícola, ganadero, etc.) e impulsar la creación del empleo, consideramos que es necesario un desarrollo sostenible. Son los retos a los que nos deberíamos enfrentar. Por tanto, tenemos que hacer la visión y la gestión bien en esta parte para asegurar avanzar de forma continua.

En cada zona de proceso, los productos, servicios o sectores que elegidos se pueden generar en un futuro. Tengamos un destino, como un misterioso imán los actos de ahora, guiados en el presente.

- Va a crecer
 - El tamaño de la empresa va a crecer, podemos concentrarnos en la evolución de la historia de todos.
 - El campo de actividades va a crecer, desarrollarán los mercados o productos o los dos.
- Va a lograr el equilibrio
 - Va a buscar el punto equilibrio que impulse un crecimiento económico y garantice riquezas equitativas y mejor asignación de los recursos.
 - Va a poner las inversiones en las actividades sostenibles para lograr un desarrollo completo, no sólo de carácter económico.
 - Los objetivos de las empresas no es la maximización del beneficio, es buscar el punto equilibrio.
- Va a mantener la competencia

- Los productos con los precios más bajos disponibles en una zona geográfica determinada, por ejemplo, diferencias de costes.
- Diferenciar unos atributos de los productos en diferentes sitios a obtener más competencia, por ejemplo, diferenciación de producto.
- Desarrollo económico vs. Desarrollo sostenible
 - Humano
 - Social
 - Ambiental

Los comienzos de las empresas internacionales son múltiples. Realizan las operaciones de bienes y servicios en diferentes mercados y los resultados también son múltiples. Y la diversificación es un clave de éxito en el camino de cooperación internacional. Puesto que el ambiente es dinámico, el deseo de las empresas sería no invertir en una expansión en el exterior, si no tienen garantías suficientes para el éxito. Así, la visión y la gestión son dos factores que podrían asegurar desarrollos más sostenibles en el futuro.

4.2 Visión y gestión del desarrollo sostenible

En la era de la información y la economía global, la cooperación internacional debería llevar a obtener ventajas los países más desarrollados. Son los efectos positivos, pero también existen los efectos negativos. Y los efectos han llevado a oportunidades y retos.

En el inicio del proceso de la cooperación entre China y España, existe una visión de dirección que lidera cualquier proyecto. Para ello se requiere conocer la visión sobre el entorno a través de las actividades como el liderazgo.

Hay diferencias de visión entre el corto plazo y largo plazo. Y en este trabajo, largo plazo está más vinculado a la idea del desarrollo sostenible. Es decir, la visión a largo plazo es considerada como “un desarrollo para el futuro sostenible entre la cooperación de China y España”. Por ejemplo, la nueva comunicación es la respuesta a la agenda 2030 para el desarrollo sostenible. Es la sostenibilidad entre los dos países, primero es el beneficio común.

Según Sergio (2003:17) el futuro está asociado con las decisiones y con el tiempo. Y la visión nace de:

- Una necesidad
- Un problema
- Una crisis positiva o negativa
- Una referencia
- Una idea

- Una intención o deseo
- Un don o virtud
- Una revelación
- Una combinación de factores

Entre ellos, hay efectos positivos y negativos. Y el punto de vista particular sobre estos dos temas, oportunidades y retos. Podríamos pensar que generar una visión es una labor altamente compleja e inútil. Especialmente hoy, la evolución hacia un mundo global. Por eso la gestión del desarrollo sostenible que va a dar contesta a las oportunidades y retos en mercados diferentes y dinámicos. Kasuga (2001) dice que cumplir con la imagen deseada requiere una gestión eficiente del tiempo, ya que el éxito personal o de la organización dependerá de cómo lo invertimos o lo gastamos.

Podemos ordenar una tabla sobre la gestión del desarrollo sostenible en base a los problemas que solventa y la satisfacción de necesidades (Sergio, 2003):

Tabla 17º: La gestión del desarrollo sostenible

Problemas/ Necesidades...	Maneras a gestionar
- Complejidad	- Reconociendo los procesos, flujos, inicios, términos, aprendizaje
- Incertidumbre	- Se concreta en cosas materiales. - A partir de la observación del entorno. - De acuerdo a las culturas y marcos. - Observación, identificación, descripción.
- Cambios	- La percepción de las cosas variables. - Reconociendo las creencias, nuevas reglas, las experiencias y culturas...
- Humano, Social y Ambiental	- Por medio del crecimiento económico con equidad social. - El respeto a la diversidad ética y cultural entre China y España. - La plena participación residentes en convivencia armónica con la naturaleza.
- Ecológico	- Se sustentan en el equilibrio ecológico y el soporte vital del país.
- Interacciones (población, distribución de la riqueza)	- Mejorar la calidad de vida humana viviendo dentro de la capacidad de carga o de sustentación de los ecosistemas de apoyo.
- Estratégica	- La organización inteligente y el sistema de gestión estratégica. - Mide los éxitos de las estratégicas, no sólo los resultados.

Fuente: Elaboración propia adaptado por Sergio (2003) y Lilla *et al.* (2013)

Implementar la gestión, que asegure una mayor competitividad, mejora la calidad de vida humana viviendo en España y China con la visión de desarrollo sostenible. De acuerdo con Navas (2004), deberían utilizarse distintos sistemas de control: El control estratégico y el control interno, y la información tiene un papel clave en el proceso de control, porque la información se presenta adecuadamente para apoyar el entorno inteligente. Va a ser competitiva y seguro en el presente y en el futuro.

4.3 Oportunidades

Podemos decir los efectos positivos que surgen por la cooperación entre España y China, constituyéndose en oportunidades para desarrollar. Pero los efectos negativos también pueden ser las oportunidades, ahora las empresas contemplan los problemas como oportunidades para hacer las cosas mejor. Por ejemplos, ambientales, bienestar humano, etc., y las empresas piensan mejorar los valiosos recursos.

La protección de ambientes y recursos, manteniendo del equilibrio entre el crecimiento económico para una sociedad más justa. Nuevos negocios surgirán, y los pioneros que buscan las oportunidades serán potencialmente los primeros que podrán obtener más beneficios. Al mismo tiempo, los pioneros tienen más amenazas y costes para ganar el éxito en un nuevo camino. Pero la visión general es que el desarrollo sostenible genera en todos los sentidos nuevas oportunidades. Y las oportunidades también con nuevos diseños productos y en nuevos mercados.

A través de los cambios de productos y mercados hasta la situación de diversificación. A partir de las ideas de Navas (2016), podemos conocer los problemas de identificar desarrollo con crecimiento y clasificar las diferentes estrategias de desarrollo.

Tabla 18º: Estrategias de expansión

	Productos		
		Tradicionales	Nuevos
Mercados	Tradicionales	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Fuente: Elaboración adaptada de Ansoff (1976:128)

Por Chelsea (2017) podemos saber que la diversidad cultural también es una oportunidad para la seguridad alimenticia y la agricultura sostenible. Y la educación de calidad debería fomentar la valorización de diversidad cultural.

4.4 Retos

Muchos de los retos a los que se enfrenta el ser humano, tales como el cambio climático, las desigualdades, la escasez de recursos naturales, tenemos que resolverlos desde una visión global, promoviendo el desarrollo sostenible. Por eso podemos decir que el desarrollo sostenible también es un reto al que debemos hacer frente con los avances técnicos y la acumulación de riquezas.

Según Sergio (2003) el concepto se enmarcó en tres dimensiones: bienestar humano, bienestar ecológico e interacciones; consideró una variante del modelo en tres tipos de capital: humano, social y ambiental.

Para obtener equidad social y mejoras ambientales, tenemos que superar las barreras de entrada que nos posibilita la nueva era. Por ejemplo, las barreras de gestionar la cooperación para el desarrollar sostenible. Por otro lado, maximizar los beneficios siempre es el objetivo de las empresas. Sin embargo, en el aspecto sostenible, los costes y las barreras más difíciles, son aspectos cruciales para poder ganar beneficios. Necesitamos tener mejores aproximaciones sobre el balance de beneficio y bienestar, y no sólo conocimiento de ganar dinero. El concepto de bienestar es más amplio que el simple beneficio, ya que abarca tres dimensiones: humana, social y ambiental.

Con base en los anteriores comentarios, se pueden establecer algunos de los retos que enumera Sergio (2003). El reto de los nuevos líderes consiste no sólo en proyectar a la organización en el futuro, sino en los aspectos financieros y culturales, de forma especial cuando se tratan ventajas en diferentes países. En dos países como China y España, debemos fijar las metas comunes, y garantizar el futuro sostenible. Por eso vamos a analizar más sobre organización, aspectos financieros y cultura.

4.4.1 Organización

De acuerdo con Sergio (2003), pensamos que la actividad socioeconómica de una organización aparentemente no afecta a las condiciones de la naturaleza y del ambiente, y por el solo hecho de ser consumidor en el mercado global, sus actos contribuyen de forma directa e indirectamente al desarrollo sostenible.

En lo que concierne a la organización, las personas líderes son las que pueden decidir el modelo de organización (estructura organizativa). Ellos tienen diferentes aptitudes y capacidades que van a consolidar diferentes direcciones y niveles.

Las prácticas y experiencias de las organizaciones tradicionales, pueden ayudar a buscar una nueva formación más adaptada en la organización actual que con el nuevo futuro. Establecemos una organización nueva o perfeccionamos las organizaciones tradicionales, al llegar a la situación donde se podría conseguir la mejora continua con el fin sostenible por la cooperación. La cooperación tecnológica no ayudaría a reducir deficiencias en la producción y aumentar calidad; abandonando tecnologías basadas en combustibles fósiles y reemplazarlas por otras sostenibles (Saes, 2013).

Con la ayuda de otros países a mejorar los recursos humanos. A efecto de facilitar los procesos para la obtención de profesionales especialistas. Esto también puede ser considerada una fortaleza desde una vista compartida con la cooperación internacional.

Es un reto fijar la estructura organizativa adecuada. Porque necesitamos combinar los aspectos de las estrategias, las direcciones, las actividades, los objetivos, el grado de internacionalización, la diversidad de productos vendidos o comprados, etc. Habib y Victor (2008) han clasificado los principales modelos estructurales de una empresa multinacional, entre ellos, toman la decisión más adecuado con la empresa:

- Estructura funcional mundial
- Modelo de división internacional única
- Modelo multidivisional por productos
- Modelo multidivisional por áreas geográficas
- Modelo matricial

Por supuesto España y China deberían preparar las nuevas normas para aplicaciones de la organización. Necesitamos en las organizaciones públicas y privadas mejorar la igualdad y la flexibilidad, siendo estas dos características que apoyan el desarrollo sostenible a largo plazo.

4.4.2 Financieros

De acuerdo con Rietti (2006), para cumplir los objetivos y compromisos internacionales para el desarrollo sostenible, el financiamiento es una necesidad en la que debemos avanzar. Plantea la demanda de contar con recursos externos a largo plazo y movilizar recursos financieros, integrando las finanzas ambientales en las finanzas públicas y mejorando la coordinación institucional en temas de carácter transversal más que sectorial.

Existe un requisito, que las capacidades financieras de los países o las empresas en los momentos de crisis financiera. Para el desarrollo sostenible, la capacidad financiera puede ayudar a solventar una situación mala.

A veces es difícil resolver los problemas financieros en el nivel internacional con la cooperación. Por eso los políticos financieros de los países son claves para decidir nuestras estrategias. Calcularemos los pesos de oportunidades y retos a confirmar las decisiones de cooperación o no.

Daniels y Radebaugh (2000), han introducido la noción del concepto de administración de riesgos financieros. Podemos considerar los riesgos financieros como los retos de cara a la cooperación internacional entre España y China. Una empresa multinacional que tiene un importante objetivo en su estrategia financiera, es la protección contra los riesgos de la realización de inversiones en el exterior, siendo este un primero reto. La realización de negocios internacionales, tiene los siguientes retos inmediatos: el riesgo cambiario, el comercial y el político.

Tabla 19º: Los riesgos financieros

Principales categorías	Concretos
Los riesgos cambiarios	La inflación; las modificaciones de tipos de políticos
Los riesgos comerciales	Los problemas de extensión; los problemas de recepción de crédito y de las dificultades de cobro o pago de cuentas en diferentes monedas
Los riesgos políticos	Las relaciones comerciales; las expropiaciones

Fuente: Elaboración adaptada a partir de Daniels y Radebaugh (2000:844)

4.4.3 Cultura

Se trata de unas categorías, locales, municipales, países, etc. El significado de cultura es muy complejo, es conocimiento que hace falta saber. Hay unas culturas interesantes en otros países, que son oportunidades. Y existen retos sobre la cultura, su nivel de complejidad, siendo difícil aceptar culturas desconocidas. Mediante el conocimiento de la cultura para saber las necesidades del cliente y alcanzar los niveles mejores de competitividad.

La cultura individualista de competencia mercantil, la baja autoestima, la dependencia política y económica de las instituciones centrales y agentes externos, falta de confianza

en la capacidad de gestión comunitaria, son entre otros los obstáculos para alcanzar el desarrollo local sostenible (Centurión, 2005).

Según Chelsea (2017), la cultura como motor y facilitador para el desarrollo sostenible. Y sin cooperación cultural, cualquier intento de desarrollo fallará. Un ejemplo es la cultura al garantizar que los sistemas educativos se adaptan a las necesidades locales. Esto puede hacer que se mejoren las habilidades en el trabajo de los recursos humanos y el espíritu empresarial en otros países.

No podemos perder de vista la sensibilidad con la cultura local cuando las actividades se ejercen en otro país. Antes de entrar, los mecanismos del mercado extranjero se consideran como las barreras. Hace falta conocerlos y fijar el método de control.

Además de la cultura general, debemos mantener el equilibrio de la cultura de la empresa internacional en dos países. En la localización, los trabajadores y el entorno de la empresa existen diferencias, podemos decir que las culturas corporativas son diferentes entre España y China. Es un desafío para las empresas que están preparadas para la cooperación internacional. Las dificultades fundamentales que incluyen los problemas de lenguajes, las actitudes de ejecución y comunicación, etc.

Por eso el desarrollo de una cultura corporativa internacional puede ayudar a superar las diferencias culturales que se producen inevitablemente cuando una organización se expande internacionalmente. La cultura es el aspecto más sutil de la organización, pero puede jugar un papel muy importante en el éxito o fracaso de un proceso de internacionalización (Yip, 1993: 202-222).

Conclusión

En el proceso de la cooperación, necesitamos la cooperación que pueda ser desarrollada más adecuadamente y sosteniblemente. Por lo tanto, la visión y la gestión son necesarias. La visión como el liderazgo y la gestión como el sistema de control. Son los procesos claves para reducir los problemas, incertidumbres y amenazas.

Pero el nivel de los requisitos de las dos “visión y gestión” son altos y complejos. Los requisitos ambientales son una parte de las reglas de juego que se debe cumplir.

Los nuevos retos y oportunidades que orientan los países del modelo crecimiento hacia un modelo de desarrollo sostenible en el largo plazo. Por tanto, en China y España nacen las nuevas necesidades que forman los sectores o mercados nuevos. Para satisfacer las necesidades actuales y desarrollo más sostenible en el futuro.

La organización utilizará como un base para el establecimiento de metas, las decisiones que originen los datos y los planes, la ejecución regulada de sus actividades, el control de sus resultados. Facilitarán las actividades, procesos y tareas en la cooperación entre China y España, y asegurará su desarrollo sostenible.

Los retos en garantizar, fortalecer y optimizar la calidad de vida de las generaciones futuras también hay los aspectos de financieros y culturales. Si consiguiéramos los retos, el desarrollo sostenible sea una realidad. Diosnel (2005) ha dicho que el desarrollo sostenible depende de la gestión de los distintos actores sociales y políticos en un contexto nacional e internacional. Es responsabilidad de todos cuidar el mundo que tenemos, que incluye el entorno ambiental y social; los ecosistemas con los que vivimos y toda la naturaleza con la que convivimos.

CONCLUSION FINAL

El objeto de este trabajo es analizar la cooperación internacional entre China y España después de revisar la literatura de la cooperación empresarial para el desarrollo a través de estudios previos, así como de las oportunidades y los retos de esta estrategia externa.

Ahora en el entorno dinámico y competitivo, consideramos que las empresas, aunque se orientan al máximo beneficio, deben satisfacer las necesidades del presente sin romper las posibilidades de las necesidades del futuro. Es decir, la visión está orientada al desarrollo sostenible. Y según las situaciones de España y China, hemos analizado las culturas, los mercados y algunos aspectos políticos. Primero las culturas nacionales, pueden afectar las direcciones y las decisiones de la cooperación internacional. Segundo es los mercados, las características de dos mercados hay diferentes, por eso los efectos positivos y negativos son diferentes. En resumen, los mercados de importación y exportación a China son cada vez más importantes y ocupan más cuotas, los mercados de turismo y TIC a España están creciendo continuamente. Los apoyos políticos serán positivos para el comercio y la cooperación internacional entre ambos países; los aspectos políticos negativos pueden ser las barreras de entrada. Podemos decir, que las diferencias culturales, los mercados y los aspectos políticos, son factores clave insustituibles que no podemos ignorar para el desarrollo sostenible de la cooperación.

No es fácil medir el nivel de importancia de la cooperación internacional a través de algunos ejemplos de éxito. Pero desde los resultados obtenidos entre China y España, podemos confirmar que la cooperación es una ventana para incrementar las actividades de desarrollo e innovación entre ambos países, gracias a la participación empresarial. Y el entorno de apertura lleva a más oportunidades y riesgos, por la experiencia comercial que tienen China y España. El gobierno chino y el gobierno español ejercen sistemas de control de cambios en las monedas, *Euro* (moneda de Europa) y *Yuan* (moneda de China) son las dos divisas, incluyendo en este control de los estados, los cambios de divisas ante los cambios de políticos, etc. Al mismo, con la cooperación, se pueden competir los riesgos de cambios en los mercados diferentes. La cooperación internacional es un método más eficaz y de seguridad para desarrollar sostenible.

Es evidente que las situaciones entre España y China, hace cada día más favorable al futuro. Y las empresas que están preparadas a expansionarse pueden adquirir ricas experiencias desde su participación en la cooperación, logrando todos los agentes, beneficios en la consecución de sus objetivos, gracias a la cooperación internacional. Sobre el comercial bilateral de bienes y servicios, la tecnología, la cultura y el turismo, llevaría a que la mayoría de las empresas incurrieran en menores costes gracias a la cooperación, y a diferenciar productos para elevar su competitividad. Sin embargo, existen muchas barreras que las empresas necesitan a romper.

Y existe la posibilidad de que en su interior se desarrollen tensiones cuando la cooperación internacional de una empresa cambia y crece. Las capacidades deben ser difíciles de sustituir para garantizar su desarrollo sostenible en el futuro. Va a coger el momento más oportuno y afronta los retos que necesitan resolver. De cara a diferentes

países, consideramos que la comprensión y el diálogo entre culturas y civilizaciones debe ser un elemento fundamental para lograr un progreso común.

Aunque tenemos muchos problemas de carácter práctico por resolver cuando realizamos un análisis y estudio de la cooperación internacional, podemos seguir trabajando por diferentes vías, desde el estudio de la literatura, la investigación académica, etc., tratando de ampliar nuestro conocimiento para el bienestar de las personas de los países que se involucran y son partícipes, y en especial para China y España.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS:

- Ansoff, H. (1976). La estrategia de la empresa. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra. P.128
- Alfonso, J. (1998): Comercio Exterior: teoría y práctica.
- Bañuelos, P. (2012):“Franco-Mao-1973.” Las relaciones entre España y China. Pp151-163
- Bowman, G. y Rangan, V. (1992). Beating the commodity Magnet.
- Briones, P. (2009): “Factores de Dirección estratégica de los agronegocios en costa rica y la región de Murcia.” P.119
- Bueno, E. (2007) Estrategia y dirección estratégica.
- Canals, M. (2000): La gestión del crecimiento de la empresa. Pp.183-188
- Casadesús, M; Heras, I; Merino, J. (2005). Calidad práctica. Una guía para no perderse en el mundo de la calidad. Prentice-Hall.
- Catells, M. (1999): “La era de la información: Economía, sociedad y cultura.”
- Centurión, D. (2005): Nuestro desafío común: cuidar la casa de todos. Pp.195-211
- Cooper. (1988): “Organizing Knowledge Synthesis: A Taxonomy of Literature Reviews.” Knowledge in Society 1, pp.104–126
- Cruz, R. (2002): “Marketing Internacional.”
- Daniels, D. Y Radebaugh, H. (2000): Negocios internacionales. Pp. 594,843-844
- Dykinson. (1995): Gestión del riesgo financier internacional en la empresa.
- García C. (2000): “Empresas españolas en los mercados internacionales.” Decisiones claves en la formación de estrategias en marketing internacional, P.97
- GRANT, R. (2006). Dirección Estratégica. Madrid: Thomson. P. 319
- Grant, R. (2014). Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones. P.237
- Jaumen, V. (2003): “Tecnología e innovación en la empresa.” Cooperación y estrategia empresarial, P.284
- Muñoz, M. y Delgado, A. (2011): La ciberguerra fría
- Navas, L. y Guerras, M. (2016): “Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa.” La ventaja competitiva en costes. Pp162-167
- Pablo, F. (2005): “Guía rápida de valoración de empresas”
- Pearce, J. y Robinson, R. (2015). Strategic management. Planning for domestic & global competition.
- Porter, M. (1982): Estrategia competitiva: Estrategias para el análisis de los sectores industriales y de la competencia
- Porter, M. (1996): What is strategy?
- Porter, M. (2010): Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desarrollo superior.
- Sergio, R. (2003): “Visión y Gestión empresarial.” El desarrollo sustentable y la gestión ambiental. PP. 17-20

- Stalk, G. y Hout, T. (1991). Compitiendo contra el tiempo: La nueva fuente de venta competitiva.
- Thompson, A. y Strickland, A. (2001): Administración estratégica, conceptos y casos. P. 155

ARTICULOS:

- Alfonso, J. (1998): Comercio Exterior: teoría y práctica.
- Alonso, A. y Jonatan, G. (2015): Informes de política para el Foro sobre cooperación para el desarrollo de 2016. Recuperado en <http://archive.ipu.org/splz-e/nairobi16/policy-brief-sp.pdf>
- Álvarez, P. (2018): Telefónica y China Unicom se asocian en el negocio de Internet de las Cosas. Recuperado en <http://www.expansion.com/empresas/tecnologia/2018/03/05/5a9d3f3ce2704e257d8b457a.html>
- Angelito, M. (2015): Conceptos de globalización y características. Recuperado en <http://martinangelcielo.blogspot.com/2015/02/conceptos-de-globalizacion-y.html>
- Asamblea General. (mayor de 2010): Avances logrados hasta el momento y lagunas que aún persisten en la aplicación de los resultados de las principales cumbres en la esfera del desarrollo sostenible y análisis de los temas de la Conferencia.
- Asia Oriental. Recuperado en <http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/PoliticaExteriorCooperacion/AsiaPacifico/Paginas/Asia-Oriental.aspx>
- Ávila, S. (1 de agosto de 1999): La dinámica actual de los territorios rurales en América Latina. Recuperado en <http://www.ub.edu/geocrit/sn-45-40.htm>
- Bañuelos, P. (2012): La relaciones entre España y China, una larga historia.
- Brundtland, H. (1987): Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, «Nuestro futuro común». P.67
- BUENO, E. (1998): El Capital Intangible como Clave Estratégica en la Competencia Actual.
- Castanho, L., Fernández, P. (2016): Identifying critical factors for success in Cross Border Cooperation (CBC) development projects.
- Chelsea, J. (2017): Sin cultura no hay desarrollo sostenible. Recuperado en <https://cooperacioneficaz.maineil.org/sin-cultura-no-hay-desarrollo-sostenible/>
- Choi, Y. (2018): Regional Cooperation for the Sustainable Development and Management in Northeast Asia.
- Compromiso, Empresarial (2006): Sostenibilidad y medio ambiente en la gestión empresarial. Recuperado en <https://www.compromisoempresarial.com/sin-categoria/2006/10/sostenibilidad-y-medio-ambiente-en-la-gestion-empresarial/>
- Duarte, L., González, C., y Mesa, J. (2017). Retos de la Cooperación Internacional para el Desarrollo en Colombia. Estudios Internacionales, 49(188), pp. 111-146.

- Ecoportal (2004): El desarrollo Humano sostenible. Recuperado en <https://www.ecoportal.net/temas-especiales/energias/el desarrollo humano sostenible/>
- EFE. (28/06/2017): BBVA se alía con Alibaba para que los turistas chinos puedan pagar con Alipay en comercios españoles. Recuperado en <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/8462037/06/17/BBVA-se-alia-con-Alibaba-para-que-los-turistas-chinos-puedan-pagar-con-Alipay-en-comercios-espanoles.html>
- El informe de la embajada. Recuperado en <http://es.china-embassy.org/esp/>
- Epturismo (20/01/2018): España y china acuerdan cooperar en materia cultural hasta 2021(EUROPA PRESS)
- Fanjul, E. (2018): 45 años de relaciones España-China: 10 hitos económicos clave. Recuperado en <https://blog.realinstitutoelcano.org/45-anos-relaciones-espana-china-10-hitos-economicos-clave/>
- Gong, J., y Chen, H. (2017): Review of “The Chinese Belt and Road Initiative”: Indonesia-China Cooperation and Future Opportunities for Indonesia’s Port Cities Development, 28(3).
- Habib, F., Francisco, M. y Víctor, L. (2008): Hacia el desarrollo de sistemas eLearning Basado en Modelos.
- Hernández, E. (2018): El turismo chino en España: oportunidad y nuevas tendencias.
- Hill, C. (2001): Negocios internacionales: competencia de un mercado global. México: McGraw-Hill Interamericana. Pp.5-7
<http://www.expansion.com/empresas/tecnologia/2018/03/05/5a9d3f3ce2704e257d8b457a.html>
- Información Tecnológica Vol. 24(2), 121-130 (2013). Recuperado en https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642013000200013
- Joan, Clos y Matheu (2006): PRESENTACIÓN ESPAÑA, CHINA E INDIA: COOPERACIÓN Y OPORTUNIDADES, Ministro de Industria, Comercio y Turismo. Revista de Economía Industrial, nº 362, pp. 15-18, Recuperado en <http://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/362/15.pdf>
- José, M. (2018): Telefónica y China Unicom se asocian en el negocio de Internet de las Cosas. Recuperado en <http://www.expansion.com/empresas/tecnologia/2018/03/05/5a9d3f3ce2704e257d8b457a.html>
- Joselys, H. (2008): Comercio Internacional, p.2. Recuperado en <https://www.monografias.com/trabajos61/comercio-internacional/comercio-internacional2.shtml>
- Kardos, M. (2012): The reflection of good governance in sustainable development strategies.
- Kasuga, C. (2001): Conferencia en el primer congreso interdisciplinario “Valor y Conocimiento”.

- Kearney, I. (2001): Midiendo la globalización, Índice de globalización. Este país, núm. 122, mayo, México.
- La relación entre China y España (2018). Recuperado en <http://es.china-embassy.org/chn/zxgx/gk/t7362.htm>
- Lilla, F. y Mirella, G. (2013): Bienestar social, Económico y Ambiental para las presentes y futuras generaciones.
- Másich, D., y Lllán, S. (2017): 50 preguntas para entender el mercado chino. p.4. Recuperado de https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/documentacion/@int/@CHINA/documents/documento/mde2/njm5/~edisp/DAX2017714760.pdf?utm_source=banner-inicio&utm_medium=icex-es&utm_campaign=50-preguntas&utm_content=319-319
- Pablo, D. (2013): Alsa, sobre ruedas en China. Recuperado en <https://www.abc.es/economia/20130710/abci-alsa-crecimiento-china-201307091557.html>
- Raúl, M. (1997): Algunas reflexiones sobre las consecuencias de la globalización: nomos de la tierra y iusimperii. p.441
- Rietti, M. (2006): Movilización de recursos financieros para el desarrollo sostenible: mecanismos novedosos e innovadores de financiación. Recuperado en http://www.disaster-info.net/lideres/spanish/peru2006/Docs/materialprevio/16_Movilizacion%20de%20recursos%20financieros%20para%20el%20desarrollo.pdf
- RUMBO SOSTENIBLE: que es la gestión sostenible. Recuperado en <http://www.rumbosostenible.com/gestion-sostenible/que-es-la-gestion-sostenible/>
- Sampedro, L. (2002): El mercado y la globalización. p. 14
- Secretaría de estado de economía. De la energía y de la PYME: La decisión de cooperar, p.13. Recuperado en http://xarxaempren.gencat.cat/web/.content/07recursos/fitxers/La_decision_de_cooperar_CAS_tcm124_65893.pdf
- Turismo internacional, número de arribos. Banco Mundial. Recuperado en <https://datos.bancomundial.org/indicador/ST.INT.ARVL>
- Vergagni, G. (2006): Factores a considerar al definir la localización de una planta.
- Viaña, D. (25/02/2018): España: potencia económica mundial, El Mundo. Recuperado de <http://www.elmundo.es/economia/macroeconomia/2018/02/25/5a904b1ce5fdea06708b465b.html>
- Yip, G. (1993): The global strategy: Managing for worldwide competitive advantage.
- Zhang, C., Pu, Z., y Zhou, Q.(2018): Sustainable Energy Consumption in Northeast Asia: A Case from China's Fuel Oil Futures Market. Sustainability, 10(261).

- Zhijun, X.: Información Corporativa de HUAWEI. Recuperado en <https://www.huawei.com/es/about-huawei/declarations/lifecycle-management-letter>

Gracias a mis profesores por compartir conmigo parte de sus vidas en el aprendizaje y amables...