

## TEMA-3-DIRECCION-ESTRATEGICA-DE...



**DADEUGR**



**Dirección Estratégica I**



**5º Doble Grado en Administración y Dirección de Empresas y Derecho**



**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad de Granada**



**10 % dto Mac**      **5 % dto iPad**

**Superportátil. Superpotencia  
para tus estudios.**

Precios especiales para estudiantes y profesores.

Con cualquier Mac o iPad  
Microsoft 365 incluido.



**Rossellimac**

Tu especialista en Apple.

Descuento de 10% en MacBook Pro, iMac y Mac Studio y descuento de 5% en iPad para estudiantes y profesores mayores de 18 años. Oferta válida hasta el 24/9/2023. Microsoft 365 Personal (Valorado en 69€) incluido con la compra de cualquier Mac o iPad.

ColaCao

# PERDÓN, ¿TE LLAMAS APROBADO Y DE APELLIDO CONUNDIEZ? ¡TÚ PUEDES!

## TEMA 3: ENTORNO GENERAL DE LA EMPRESA

### 1. EL ENTORNO DE LA EMPRESA: CONCEPTO Y TIPOLOGÍA.

El concepto de entorno se refiere a todo aquello que está fuera de la empresa como organización. Necesitamos delimitar el entorno relevante para el análisis, el cual está formado por todos los factores externos que influyen sobre las decisiones y los resultados de la empresa.

El análisis del entorno permite identificar las influencias positivas o negativas que ejercen distintos factores sobre el éxito de la empresa y ayuda a decidir la respuesta más adecuada en cada caso.

Se suelen distinguir dos niveles en el análisis del entorno:

- El **entorno general** se refiere al medio externo que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica, es decir, derivado del sistema socioeconómico en el que se desarrolla su actividad. Está formado por el contexto medioambiental, demográfico, socio-cultural, tecnológico, político-legal y económico.
- El **entorno competitivo** se refiere a la parte del entorno más próxima a la actividad habitual de la empresa y que tiene que ver con el sector industrial al que la empresa pertenece y con el mercado al que se dirige. Está formado por clientes, competidores, proveedores... La llegada de una tecnología que produzca un cambio del producto, por ejemplo, también se tendría en cuenta.

Uno de los rasgos propios del entorno es que los factores que lo componen y su comportamiento suelen ser cambiantes, lo que introduce incertidumbre a la dirección de la empresa sobre cómo enfrentarse a ellos.

El nivel de incertidumbre del entorno depende de las siguientes variables:

- **Grado de estabilidad:** puede ser estable o dinámico según los cambios, cantidad, profundidad, rapidez e impredecibilidad de los mismos.
- **Grado de complejidad:** puede ser simple o complejo según si los factores y los cambios en ellos son más o menos comprensibles o requieren unos conocimientos sencillos o complicados.
- **Grado de diversidad:** puede ser integrado o diverso según si el número de variables que lo componen es reducido o no, y si son similares o distintas dichas variables
- **Grado de hostilidad:** puede ser favorable u hostil según cuál sea la mayor o menor «velocidad» y «efecto» de sus impactos y más o menos fácil sea adoptar una respuesta por parte de la empresa. La hostilidad se ve influida por la competencia y por el incremento de la amenaza de los factores competitivos.

En general, puede decirse que *cuanto más dinámico, complejo, diverso y hostil es el entorno, mayor es la incertidumbre con la que se tiene que enfrentar la dirección de la empresa.*

El elevado nivel de incertidumbre actual se debe tanto a múltiples factores de la evolución reciente del sistema económico, político y social, como a cambios significativos en la forma de competir en las distintas industrias. Algunos de estos factores son:

- La **globalización de la economía** que supone una progresiva eliminación de las barreras nacionales y arancelarias para competir internacionalmente, concretada en la creación de grandes zonas de libre comercio y, en el caso europeo, la aparición de la moneda única. Esta globalización tiene como consecuencia una creciente convergencia de las preferencias y necesidades de los consumidores a escala mundial que, en bastantes

WUOLAH

sectores económicos, cada vez se parecen más. Igualmente, implica la aparición de nuevos competidores procedentes de distintos países e industrias.

- **Aceleración del cambio tecnológico**, especialmente de las nuevas tecnologías de la información debido al desarrollo intensivo de la sociedad de la información y el conocimiento.
- **Procesos de desregulación y privatización** en numerosos sectores de actividad.
- **Cambios en los valores culturales, medioambientales y éticos** de la sociedad que tienden a elevar el nivel de exigencia a las empresas en términos de responsabilidad social

El **análisis del entorno requiere de cuatro componentes** o etapas esenciales:

- **Observación:** identificar señales tempranas de posibles cambios en el entorno y detectar los que ya se están produciendo. La dificultad está en hacerlo a partir de una información ambigua, incompleta y, a menudo, desconectada.
- **Monitorización:** interpretar los datos detectados a partir de la observación con el objetivo de entender los cambios que se están produciendo.
- **Pronóstico:** proyectar hacia el futuro la posible evolución de los cambios y tendencias detectados en las etapas anteriores de manera que pueda anticiparse su dirección, alcance, velocidad o intensidad.
- **Evaluación:** valorar las implicaciones para la empresa de la información obtenida en las etapas anteriores, es decir, decidir si un cambio o una tendencia prevista va a suponer una oportunidad o una amenaza.

## 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL.

Con el análisis del entorno general se trata de realizar un adecuado diagnóstico de la situación con el propósito de detectar las amenazas y oportunidades que dicho entorno ofrece a la actuación de la empresa tanto en el momento actual como en el futuro. Para el entorno actual se van a utilizar dos técnicas: el perfil estratégico y los distritos industriales. Para el entorno futuro, se presentarán el método de los escenarios y el método Delphi.

El análisis sistemático del entorno general tiene una doble relevancia. En primer lugar, puede considerarse como un factor importante que influye en la competitividad general de las empresas de un determinado país o región. En segundo lugar, debe permitir la identificación de algunas de las variables más importantes que afecten a la empresa

**Principales factores del entorno general que afectan a la competitividad de las empresas:** dotaciones del país, marco regulador de los mercados, políticas públicas, cultura empresarial y comportamiento de los agentes sociales.

### a) **EL PERFIL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.**

*Diferencia análisis PEST y PESTEL: el PESTEL incluye el análisis ecológico y legal.*

Es una herramienta que tiene como objetivo realizar un diagnóstico del entorno general. La elaboración de este perfil consta de dos fases. En la **primera**, se elabora una lista de variables o factores clave que se suelen agrupar en dimensiones. En la **segunda**, se trata de valorar el impacto que dichas variables tienen en la actuación de la empresa de manera que se puedan identificar las principales oportunidades y amenazas.

Por la diversidad de variables y la complejidad del entorno general, es necesario definir los límites del análisis previamente. Una primera aproximación tiene que ver con el ámbito territorial en el

# Superportátil. Superpotencia para tus estudios.

Precios especiales para estudiantes y profesores.



**10%  
dto** Mac

**5%  
dto** iPad

Con cualquier Mac o iPad  
**Microsoft 365 incluido.**



Escanea el QR  
para saber más.

## Rossellimac

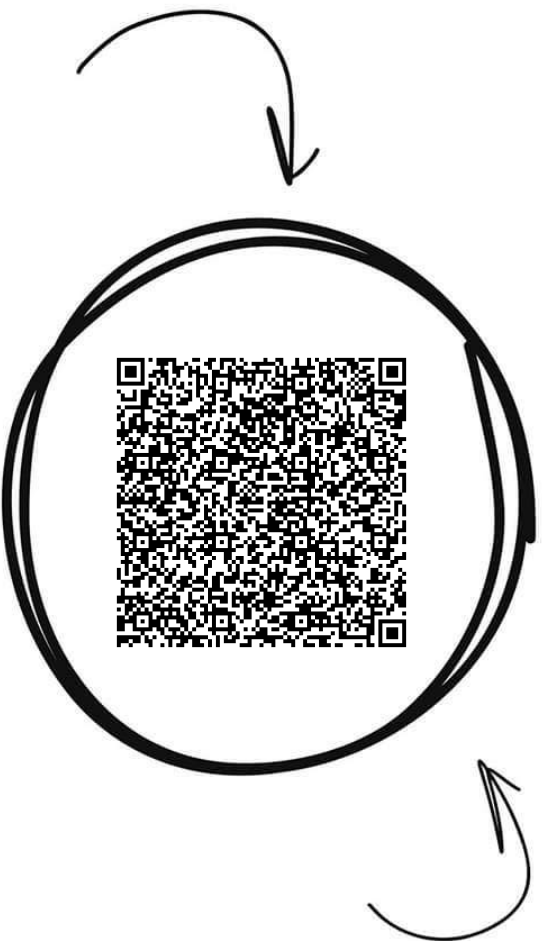
Tu especialista en Apple.

Descuento de 10% en MacBook Pro, iMac y Mac Studio y descuento de 5% en iPad para estudiantes y profesores mayores de 18 años. Oferta válida hasta el 24/9/2023. Microsoft 365 Personal (Valorado en 69€) incluido con la compra de cualquier Mac o iPad.

## Dirección Estratégica I



**Comparte estos flyers en tu clase y consigue más dinero y recompensas**



**Banco de apuntes de la**

**WUOLAH**

**1**

Imprime esta hoja

**2**

Recorta por la mitad

**3**

Coloca en un lugar visible para que tus compis puedan escanar y acceder a apuntes

**4**

Llévate dinero por cada descarga de los documentos descargados a través de tu QR





que la empresa desempeña su actuación. Desde este punto de vista, se suelen distinguir los siguientes niveles: mundial, área económica, país, región o localidad.

Esta delimitación es relevante ya que condiciona el tipo de información que hay que reunir para llevar a cabo el análisis. No son las mismas variables del entorno las que afectan a una empresa multinacional, que a otra que desempeña su actividad en un ámbito nacional o local.

Lo más importante es la selección de las variables o factores clave que se deben considerar en el análisis del entorno general. Para esta selección hay que tener en cuenta dos aspectos: la probabilidad de ocurrencia y la magnitud del impacto en la empresa si esta variable se presenta. Las variables clave serían aquellas que tienen un valor alto en ambos aspectos. Por otro lado, las más peligrosas son las que tienen baja probabilidad de ocurrir y alto impacto porque pueden pasar desapercibidas para los directivos y si se presentan pueden poner en riesgo a la empresa.

		Impacto en la empresa	
		Bajo	Alto
Probabilidad de ocurrencia	Alta	Prioridad media: riesgo de sobre-esfuerzo	Prioridad alta: los directivos deben centrar su atención aquí
	Baja	Prioridad baja: Se puede ignorar	Prioridad media: riesgo de punto ciego

Por mucho que se limite el análisis, el número de variables a incluir puede ser muy elevado. Por este motivo, se suelen ordenar dichas variables en torno a un conjunto de dimensiones, aunque no existe consenso entre los distintos autores acerca de cuáles deben ser éstas. A nuestros efectos, agruparemos las variables en seis dimensiones: político-legal, económica, demográfica, socio-cultural, tecnológica y medio-ambiental.

- La **dimensión político-legal** recoge las actuaciones de los gobiernos tanto en cuanto a sus decisiones políticas como en lo que se refiere a las normas que regulan un país y que afectan a la actividad económica.
- La **dimensión económica** afecta a la naturaleza y la dirección del sistema económico en el que se desenvuelve la empresa y viene dada por sus principales indicadores económicos: tendencia creciente o decreciente del PIB, tipos de interés, tasa de inflación, etc. También se podrían recoger aquí algunas variables del contexto más global como los mercados financieros internacionales, las barreras al comercio internacional o el papel de los nuevos países emergentes, entre otras.
- La **dimensión demográfica** recoge los principales cambios en la estructura de población y recogen variables tales como la pirámide de población, la esperanza de vida, la tasa de natalidad, la distribución geográfica de la población, la diversidad étnica o los movimientos de emigración-inmigración, entre otras.
- La **dimensión socio-cultural** recoge las creencias, valores, actitudes y formas de vida de las personas que forman parte de la sociedad en la que se enmarca la empresa. Pueden

# Superportátil. Superpotencia para tus estudios.

Precios especiales para estudiantes y profesores.



10 %  
dto

Mac

5 %  
dto

iPad



Con cualquier  
Mac o iPad  
Microsoft 365  
incluido.

recoger variables tales como los hábitos y estilos de vida, la conflictividad social, el nivel de educación, la existencia de grupos religiosos diferenciados, los cambios en los modelos familiares, la igualdad/desigualdad social, etc.

- El marco científico y tecnológico que caracteriza la situación de un sistema es el contenido de la **dimensión tecnológica**. Aquí se puede incluir la inversión pública en I+D, el esfuerzo tecnológico del país, la infraestructura tecnológica y de telecomunicaciones, etc.
- La **dimensión medio-ambiental**, que ha tomado gran relevancia en los últimos tiempos, se refiere a aspectos tales como la disponibilidad de recursos naturales, las energías renovables, el consumo de energía y la eficiencia energética, el cambio climático y, en general, todo lo que afecta a la sostenibilidad del planeta.

La segunda parte del perfil estratégico consiste en valorar el comportamiento de cada uno de los factores clave en una escala que habitualmente suele ser de uno (1) a cinco (5) o, lo que es lo mismo: muy negativo (MN), negativo (N), neutral o indiferente (I), positivo (P) y muy positivo (MP).

## b) EL DIAMANTE DE PORTER.

Este modelo sugiere que existen razones propias de cada país o nación para explicar por qué unos son más competitivos que otros y por qué algunas industrias dentro de cada país son más competitivas que otras. Trata de explicar cómo influye la pertenencia a un país y a una determinada industria de ese país en la obtención de una posición ventajosa de la empresa para competir con empresas de otros países.

El diamante consta de cuatro factores básicos que caracterizan la competitividad del país y en los que se basan las empresas para alcanzar su ventaja.

- **Condiciones de los factores:** se refiere a la dotación que un país tiene de factores de producción relevantes y especializados –mano de obra, infraestructura o base científica– que son escasos y difíciles de imitar por los competidores extranjeros y que requieren una inversión sostenida para crearlos. En este sentido, es importante la rapidez y eficacia con las que se crean y se despliegan dichos factores.
- **Condiciones de la demanda:** las naciones logran ventaja competitiva en los sectores donde la demanda interior da a sus empresas una imagen más clara o temprana de las nuevas necesidades de los compradores. Si estos están bien informados y son exigentes, presionan a las empresas para que se alcancen altos niveles de calidad en la industria y las estimulan a innovar y mejorar continuamente.
- **Sectores afines y auxiliares:** la presencia en la nación de otros sectores que proveen, colaboran o prestan sus servicios al sector de referencia, que sean internacionalmente competitivos refuerza la capacidad competitiva de las empresas de dicho sector.
- **Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas:** La presencia de rivales nacionales fuertes es un estímulo definitivo y poderoso para la creación y persistencia de ventajas competitivas frente a empresas de otros países. La rivalidad interior es posiblemente el factor más importante para crear competitividad a causa del poderoso efecto estimulante que ejerce sobre las empresas ya que las obliga a reducir costes, a mejorar la calidad y el servicio y a ser más innovadoras

El diamante debe entenderse como un sistema interrelacionado en el que el efecto de cada uno de los cuatro factores analizados depende de la situación de los demás y de cómo se refuerzan unos

**Rossellimac**

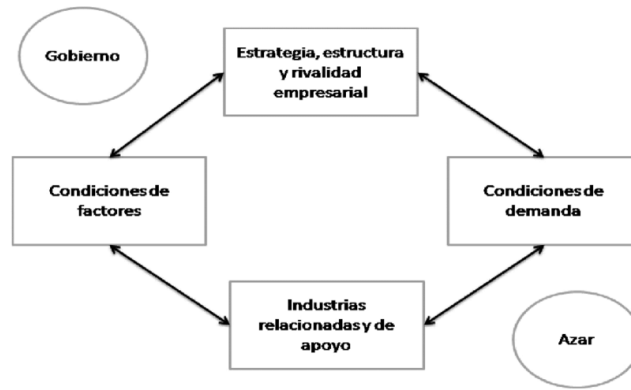
Tu especialista  
en Apple.

Descuento de 10% en MacBook Pro, iMac y Mac Studio y descuento de 5% en iPad para estudiantes y profesores mayores de 18 años. Oferta válida hasta el 24/9/2023. Microsoft 365 Personal (Valorado en 69€) incluido con la compra de cualquier Mac o iPad.

WUOLAH

a otros. El efecto conjunto de los cuatro factores determina en buena medida la competitividad de un país.

En definitiva, la información proporcionada por el análisis del entorno general es muy valiosa para la empresa porque permite evaluar el impacto de cada variable sobre su rentabilidad o proceso de crecimiento y, en consecuencia, tomar las medidas oportunas para que dicho efecto sea favorable. Si la empresa no puede cambiar el entorno para hacerlo más adecuado a sus intereses, debe adaptar su estrategia a las características del mismo, tratando de aprovechar sus oportunidades y evitar o soslayar sus amenazas.



#### ***Ideas importantes:***

- Interrelación entre los factores que se refuerzan unos a otros.
- Las naciones rara vez disponen de un solo sector competitivo.
- La prosperidad de una nación en uno o varios sectores no se hereda, sino que se crea a partir de un conjunto de factores.

#### **c) EL MÉTODO DE LOS ESCENARIOS.**

***Descripción de las circunstancias, condiciones o acontecimientos que pueden representar la situación del entorno en un momento futuro del tiempo.*** Definido así, un escenario no es una previsión del futuro sino un análisis cualitativo de cómo puede ser. En definitiva, se trata de crear una o varias interpretaciones coherentes y aceptables acerca del entorno futuro y de su posible evolución.

Su diseño obliga a pensar sobre las variables relevantes a incorporar, su interrelación y las consecuencias sobre las decisiones estratégicas, preparando así a la dirección para adaptarse mejor a las contingencias del entorno.

El proceso para la aplicación de los escenarios puede ser descrito a través de las siguientes **fases**:

- 1) **Definir las cuestiones básicas que se desean estudiar en términos de horizonte temporal, alcance de los negocios de la empresa incluidos y variables clave de decisión.** Igualmente, se requiere evaluar el nivel de incertidumbre del entorno. Para la identificación de las variables clave conviene tener en cuenta los factores con mayor probabilidad de ocurrencia y con un mayor potencial impacto en la empresa.
- 2) **Identificar los principales grupos de interés** que pueden verse afectados o que pueden influir de forma apreciable en el entorno.
- 3) **Describir lo que sabemos del entorno** identificando las tendencias actuales y los factores clave que pueden afectar a las variables de interés.
- 4) **Identificar los factores de incertidumbre** que afectan significativamente a las variables clave y explicar por qué ocurren y cómo se interrelacionan.
- 5) **Construir al menos dos escenarios alternativos**, uno positivo y otro negativo, aunque se podría incluir un escenario intermedio.
- 6) **Un escenario debe ser suficientemente exhaustivo**, es decir, debe identificar y recoger las principales variables que definen el entorno a analizar.



- 7) **Valorar la consistencia interna y la verosimilitud de estos escenarios alternativos.** Eliminar los escenarios que no sean verosímiles, y modificar la descripción de aquellos que sí lo sean para mejorarlos.
- 8) **Analizar la dinámica de los escenarios,** anticipando las acciones de los distintos agentes que participan en cada uno de ellos y evaluando el impacto sobre la empresa de las variables clave.
- 9) **Formular alternativas estratégicas** que permitan definir la respuesta de la empresa ante cada situación y así explotar las oportunidades ofrecidas por cada escenario y evitar las posibles amenazas, dentro de unos niveles de riesgo aceptables

El método de los escenarios permite a la dirección analizar la posible evolución del entorno, pudiendo así definir mejor las estrategias. Igualmente, pueden definirse diferentes estrategias para cada uno de los posibles escenarios probables. De esta forma, la empresa se prepara para dar una respuesta rápida y flexible a los posibles cambios del entorno y observar la solidez de una estrategia en función de los posibles escenarios.

En la construcción de escenarios puede ser útil recurrir al **método DELPHI** para obtener información acerca del futuro. Consiste en solicitar de forma sistemática y anónima, para el resto de participantes, las opiniones de un grupo de expertos acerca, por ejemplo, de la ocurrencia o no de determinados hechos, su probabilidad o las consecuencias que se pueden derivar de los mismos. Como herramienta auxiliar, el método DELPHI puede ayudar a identificar los escenarios posibles, a asignarles una probabilidad de ocurrencia o a analizar su posible evolución.

#### **Ventajas y limitaciones del método de los escenarios:**

- **Ventajas:** carácter participativo, lo que facilita el aprendizaje en torno a la evolución del futuro. Además, permite incorporar una gran riqueza de detalles, especialmente cualitativos, que no se tendrían en cuenta con métodos cuantitativos más clásicos. También permite cubrir un rango amplio de posibles contingencias y resultados, y ayuda a pensar sobre las interrelaciones entre las variables clave de entorno para entender mejor su posible evolución.
- **Limitaciones:** es un método difícil de gestionar de manera que si no se elaboran con rigor, los escenarios pueden ser poco más que conjeturas imaginativas. Su carácter esencialmente cualitativo limita la posibilidad de cuantificar el comportamiento de las variables y permite introducir sesgos en cuanto a factores considerados u otras variables debido a la percepción de las personas que los elaboran. Por otro lado, el método no garantiza el consenso en el análisis del entorno o en definir una estrategia dada la posibilidad de perspectivas divergentes entre los miembros de la dirección.

### **3. LOS DISTRITOS INDUSTRIALES.**

Es un grupo numeroso de empresas e instituciones afines, relacionadas con una misma actividad económica y localizadas en un entorno geográfico determinado. El distrito incluye tanto las empresas pertenecientes al sector industrial principal que lo identifica, como instituciones u otras empresas con las que se relacionan. Las actividades y capacidades complementarias sirven de apoyo mutuo de tal forma que cada agente desempeña con mayor eficiencia su actividad. Un distrito industrial suele estar compuesto por los siguientes tipos de agentes.

- **Empresas que se dedican a la misma actividad** y que ofrecen productos o servicios finales. En ocasiones, puede ser una única gran empresa alrededor de la cual se constituye el distrito.
- **Diversos tipos de instituciones,** tanto públicas como privadas, que facilitan información y apoyo técnico especializado, como pueden ser centros de investigación, universidades,

The ColaCao logo is written in a stylized, blue, cursive font with a white outline, set against a red and yellow background with dynamic, brushstroke-like patterns.

**UNA PERSONA SENTADA EN SU HABITACIÓN  
PORQUE TIENE QUE ESTUDIAR. ¿CÓMO SE  
LLAMA LA PELÍCULA? TU VIDA AHORA MISMO.  
COLACAO BATIDOS TE ACOMPAÑA EN ESTO.**

institutos de normalización, centros de formación, asociaciones patronales, entidades financieras e instituciones de la Administración.

- **Empresas situadas tanto en la fase anterior como posterior al ciclo completo de explotación del producto principal**, como son los proveedores de materiales, componentes, maquinaria y servicios especializados, o empresas de distribución y empresas clientes.
- **Empresas de sectores afines**, que ofrecen productos complementarios al producto principal.

**La pertenencia a un distrito industrial puede favorecer la competitividad de una empresa a partir de diversos factores**, si bien, el papel de estos factores dependerá en gran medida de las relaciones o redes que existan dentro del distrito y de cómo funcionen éstas entre los distintos agentes e instituciones. Entre los factores más relevantes están los siguientes:

- **Aumento de la productividad**: por la facilidad de acceso a determinados recursos especializados existentes en el distrito como proveedores, recursos humanos, información, infraestructuras, redes de comunicaciones, etc., que la cercanía geográfica hace posible y que, en otro caso, serían muy difíciles o costosos de obtener.

La existencia de proveedores en el distrito hace que el aprovisionamiento local reduzca las existencias necesarias, disminuya el tiempo de atención post-venta o reparación al cliente y elimine costes de retrasos o transporte en los que se incurriría en caso de aprovisionamiento remoto o cuiden las relaciones con sus clientes de manera que se asegure su continuidad. El mismo razonamiento se puede extender a empresas de distribución y, en general, a todas aquellas situadas en un eslabón posterior de la cadena de valor.

Con respecto a los recursos humanos, suele ser normal que en la zona geográfica del distrito exista una oferta de mano de obra especializada y familiarizada con las técnicas de la actividad principal. Asimismo, la concentración local favorece la movilidad del personal entre empresas sin cambiar de domicilio. El mismo distrito actúa con frecuencia de foco de atracción de técnicos y trabajadores especializados, provenientes de otras áreas geográficas, que encuentran nuevas expectativas de desarrollo profesional.

El acceso a información especializada acerca de nuevas tecnologías, productos sustitutivos, tendencias del mercado, amenazas potenciales, necesidades de los clientes, problemas comunes, etc. Esta información se suele difundir rápidamente ya sea por lazos comerciales, personales o sociales, al compartir el mismo espacio geográfico. Por último, la disponibilidad de infraestructuras generales, normalmente suministradas por las administraciones públicas, como pueden ser redes de comunicaciones o de transportes, contribuye a mejorar la productividad de las empresas.

- **Estímulo a la innovación**: las empresas que pertenecen a un distrito suelen percibir, por la cercanía a centros de investigación o por las propias interrelaciones internas, las nuevas necesidades de los clientes y las nuevas tendencias de las tecnologías más rápidamente que los competidores aislados, favoreciendo con ello procesos de innovación. También, la competencia entre empresas del distrito, les obliga a distinguirse de una manera más creativa, aumentando la presión para innovar. Esta dinámica innovadora hace difícil mantener una ventaja competitiva individual, pero hace que el conjunto del distrito avance más rápidamente que las empresas de otros lugares.
- **Creación de nuevas empresas**: El distrito favorece la formación o entrada de nuevas empresas que se unirán a él para hacerlo más vigoroso y competitivo. Las barreras de entrada son más bajas, ya que se pueden reunir más fácilmente los recursos materiales y

WUOLAH

humanos especializados necesarios. Además la financiación para la creación de empresas suele ser más barata ya que la prima de riesgo exigida por las entidades financieras es más baja al haber un mayor número de clientes potenciales y experiencias anteriores de otras empresas que se han creado.

Aunque los empresarios de la zona son los candidatos que más fácil acceso tienen al distrito, es frecuente que, antes o después, empresarios de otros ámbitos geográficos acaben llegando atraídos por las ventajas de su funcionamiento.

En resumen, los distritos industriales son una combinación entre competencia y cooperación. Por un lado surgen relaciones de competencia directa, al ser empresas que compiten unas con otras en el mismo tipo de actividad pero, por otro, surgen relaciones simbióticas que favorecen a todos los integrantes. Así, la complementariedad entre todos los agentes integrantes del distrito es la condición necesaria para que éste tenga éxito.

La existencia de distritos industriales de éxito demuestra que, a pesar de la existencia de rápidos transportes y comunicaciones y de la globalización de los mercados, la ubicación sigue siendo importante para competir. La concentración en una región determinada de técnicas y conocimientos muy especializados, empresas rivales, instituciones afines y clientes avanzados y expertos puede contribuir decisivamente a la rentabilidad de las empresas que están situadas en el distrito y hacer más difícil el acceso a dichas ventajas para las empresas de fuera.