

TEMA-3.pdf



elsabueno_



Dirección Estratégica de la Empresa I



3º Grado en Administración y Dirección de Empresas



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

**5€
DE
BIENVENIDA**

Con esta promo, te llevas **5€** por
tu cara bonita al subir **3 apuntes**
a Wuolah Wuolita



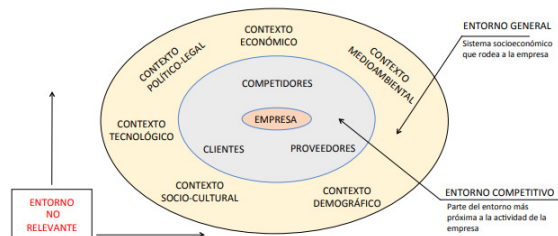
TEMA 3.- EL ENTORNO GENERAL DE LA EMPRESA.

1. EL ENTORNO DE LA EMPRESA.

El concepto de **entorno** se refiere a todo aquello que está fuera de la empresa como organización. Sin embargo, el entorno es algo extraordinariamente amplio, por lo que sería casi imposible de analizar desde un punto de vista operativo. Por tanto, 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 (oportunidades) o negativas (amenazas) que ejercen distintos factores sobre el éxito de la empresa y ayuda a decidir la respuesta más adecuada en cada caso. Esto es, investigar acerca de todas aquellas variables que definen el marco contextual en el que la empresa va a desarrollar su actividad pero que, al ser externas, escapan de su control en la mayoría de las ocasiones. Se suelen distinguir dos niveles en el análisis del entorno:

- **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 desarrolla su actividad.
- **ENTORNO COMPETITIVO / ESPECÍFICO:** 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.



1.1. LA INCERTIDUMBRE DEL ENTORNO.

Uno de los rasgos propios del entorno es que los factores que lo componen y su comportamiento suelen **ser cambiantes**, lo que introduce incertidumbre para la dirección de la empresa acerca de cómo enfrentarse a ellos. Por tanto, es importante conocer el nivel de incertidumbre del entorno, cuáles son sus causas y cómo debería tratarse dicha incertidumbre. El nivel de incertidumbre del entorno depende de las siguientes variables:

- **GRADO DE ESTABILIDAD:** el entorno puede ser estable o dinámico dependiendo no sólo de los cambios que se produzcan, sino de la **cantidad, profundidad, rapidez e impredecibilidad de los mismos**.
- **GRADO DE COMPLEJIDAD:** el entorno puede ser simple o complejo dependiendo de si los **factores y los cambios en ellos** son más o menos comprensibles o requieren unos conocimientos sencillos o complicados.



- **GRADO DE DIVERSIDAD:** el entorno 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:** el entorno 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. En este sentido, parece lógico pensar que el entorno actual se puede catalogar como de alta incertidumbre ya que la cantidad, la complejidad, la diversidad y la velocidad de los cambios que se producen son cada vez mayores. El elevado nivel de incertidumbre actual se debe tanto a múltiples factores, como, por ejemplo:

- *La globalización de la economía* supone una progresiva eliminación de las barreras nacionales y arancelarias para competir internacionalmente, concretada en la creación de grandes zonas de libre comercio (en Europa, 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 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 (bases de datos, internet, etc.).
- *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.

Todos estos factores introducen nuevas influencias y perspectivas en la empresa y suponen desafíos nuevos y cada vez más complejos.

5€ DE BIENVENIDA

Con esta promo, te llevas **5€** por
tu cara bonita al subir **3 apuntes**
a Wuolah WuolitaH

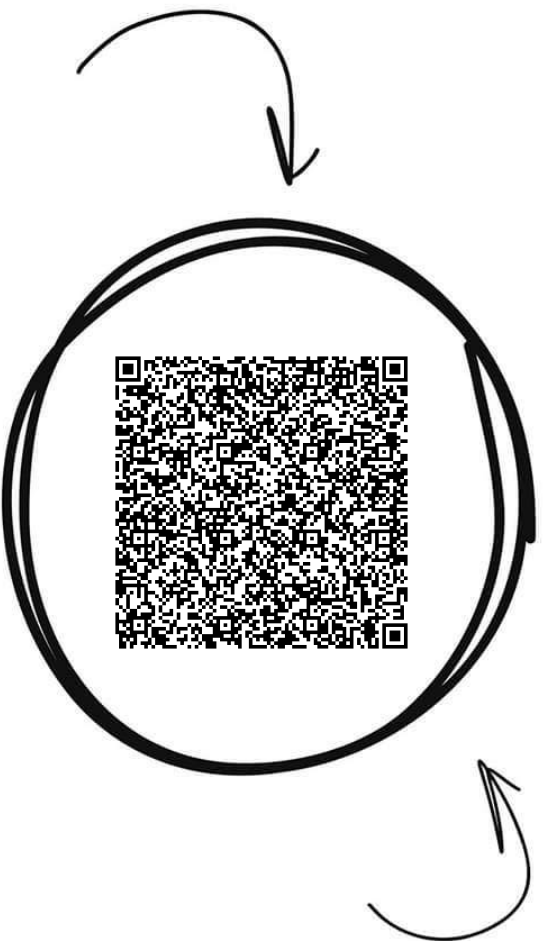


WUOLAH

Dirección Estratégica de la...



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



1.2. ETAPAS DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO.

El reto para la dirección consiste en captar e interpretar las señales difusas que se perciben del entorno y hacerlo antes y mejor que la competencia. Por lo tanto, el análisis del entorno requiere de cuatro componentes o etapas esenciales:

1. **OBSERVACIÓN:** consiste en identificar señales tempranas de posibles cambios en el entorno y detectar los que ya se están produciendo. La dificultad está en descubrir estos cambios a partir de una información ambigua, incompleta y desconectada.
2. **MONITORIZACIÓN:** consiste en interpretar los datos detectados a partir de la observación para entender los cambios que se están produciendo, así como las tendencias del entorno.
3. **PRONÓSTICO:** consiste en 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.
4. **EVALUACIÓN:** consiste en valorar y decidir si un cambio o una tendencia prevista va a suponer una oportunidad o una amenaza.

2. EL ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL.

El objetivo del análisis del entorno general es identificar los factores que, desde la perspectiva del sistema económico y social, afectan a la actuación de la empresa y evaluar el impacto que pueden tener en ésta. Este marco genérico determina la prosperidad y el bienestar de la economía, lo que puede afectar al potencial de rentabilidad de la empresa.

Por tanto, 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. Esto es a causa de su carácter dinámico del entorno pues los factores varían a lo largo del tiempo, siendo a largo plazo cuando se hacen notar estas influencias en la empresa:

- **ENTORNO ACTUAL:**
 - El perfil estratégico.
 - Los distritos industriales.
- **ENTORNO FUTURO:**
 - El método de los escenarios.
 - El método Delphi.

El análisis sistemático del entorno general tiene una doble relevancia:

- Puede considerarse como un *factor importante que influye en la competitividad* general de las empresas de un determinado país o región.
- Debe permitir *la identificación de algunas de las variables más importantes* que afecten a la empresa.

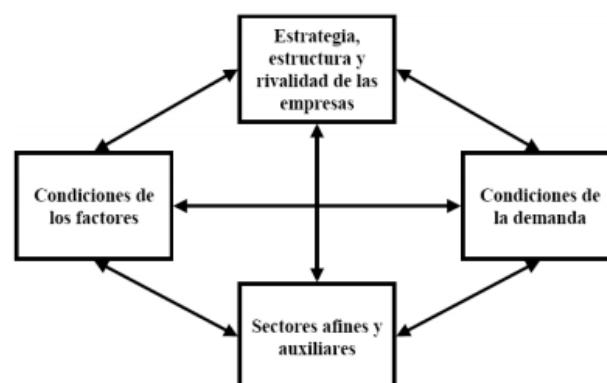
Efectivamente, el marco económico general constituye una de las bases que permiten impulsar o limitar la capacidad competitiva de las empresas, por lo que **no todos los espacios económicos son igualmente atractivos para el desarrollo de la actividad empresarial**. Entre los principales factores del entorno general que afectan a la competitividad de las empresas podemos mencionar los siguientes:

- **DOTACIONES DEL PAÍS:** existencia y calidad de infraestructuras adecuadas en ámbitos, *como el transporte, las telecomunicaciones, el nivel educativo del país...*
- **MARCO REGULADOR DE LOS MERCADOS:** normas que facilitan o dificultan el correcto funcionamiento de los mercados tanto de bienes y servicios como de trabajo o de otros factores de producción.
- **POLÍTICAS PÚBLICAS:** dependen directamente de los gobiernos y se vinculan con aspectos tales como *el nivel de gasto y déficit públicos, la política fiscal y monetaria o el nivel de cargas sociales asignadas a las empresas.*
- **CULTURA EMPRESARIAL:** la valoración que la sociedad hace de la actividad empresarial facilita o dificulta la tarea de los empresarios o la propensión a la creación de empresas competitivas.
- **COMPORTAMIENTO DE LOS AGENTES SOCIALES:** el comportamiento de agentes tales como las organizaciones empresariales o los sindicatos promueve una cultura de cooperación o de conflicto en el seno de las empresas.

2.1. EL DIAMANTE DE PORTER.

El modelo conocido como el «diamante» de Porter (1990) 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**.

El «diamante» de Porter se debe entender 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 a otros. La prosperidad de una nación en uno o varios sectores no se hereda, sino que se crea a partir de un conjunto de factores. El efecto conjunto de los cuatro factores determina en buena medida la competitividad de un país:



- **CONDICIONES DE LOS FACTORES:** es 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 éstos 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 internacionales competitivos** que proveen, colaboran o prestan sus servicios al sector de referencia 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, ya que las obliga a reducir costes, a mejorar la calidad y el servicio y a ser más innovadoras.

Las naciones rara vez disponen de un sólo sector competitivo, sino que el modelo identifica un comportamiento que promueve la formación de grupos de sectores competitivos que se apoyan mutuamente. Los anteriores factores deberían mover a favorecer con sus actuaciones la competitividad de las empresas de sus industrias a:

- **ESCALA NACIONAL:** se refiere a las políticas que hacen los gobiernos para fomentar la ventaja competitiva de las industrias, la competencia interna en lugar de proteger sus industrias de la competencia externa.
- **ESCALA EMPRESARIAL:** las empresas tienden a presionar a los gobiernos para que el entorno sea más favorable a sus intereses (*pidiendo reducción de cargas sociales o de impuestos, solicitando nuevas infraestructuras, reclamando una reducción del déficit público, etc.*). Pueden utilizar las ventajas nacionales para generar ventajas competitivas propias frente a sus competidores extranjeros.
- **ESCALA REGIONAL:** la competitividad entre regiones dio lugar a la aparición de los distritos industriales.

La información proporcionada por el análisis del entorno general es muy valiosa para la empresa porque permite evaluar el impacto de cada variable y 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 sus amenazas.

Más info aquí



2.2. EL PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO.

El **perfil estratégico del entorno** es una herramienta que tiene como objetivo realizar un diagnóstico del entorno general. La elaboración de este perfil tiene como objetivo elaborar una lista de variables o factores clave, que se suelen agrupar en dimensiones, y valorar dicho impacto en la actuación de la empresa, de manera que se puedan identificar las principales oportunidades y amenazas. Los pasos a seguir son:

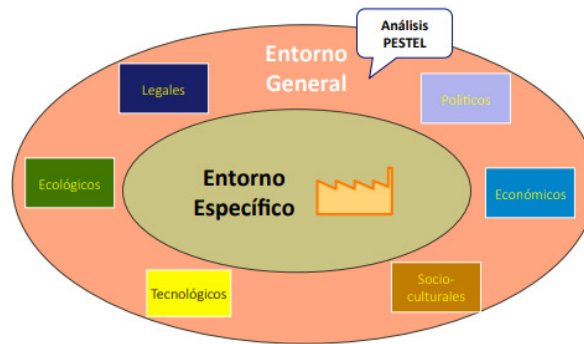
1. **DEFINIR EL ÁMBITO TERRITORIAL EN EL QUE LA EMPRESA DESEMPEÑA SU ACTUACIÓN:** condiciona el tipo de información que hay que reunir para llevar a cabo el análisis. **Las mismas variables no afectan a una empresa cuyo ámbito es multinacional que a una local.** No obstante, una empresa puede realizar un análisis del entorno general en varias áreas geográficas.

- Mundial.
- Nacional.
- Regional.
- Localidad.

2. **DETERMINAR LAS DIMENSIONES DEL ENTORNO:**

- **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. *Incluye aspectos relacionados con la estabilidad gubernamental, las políticas fiscales y monetarias, procesos de desregulación, defensa de la competencia, políticas de comercio exterior o bienestar social, elaboración de códigos de buen gobierno, legislación laboral, etc.*
- **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, tasa de desempleo, renta disponible, tipo de cambio de la moneda, mercados financieros internacionales, las barreras al comercio internacional, el papel de los nuevos países emergentes...*
- **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 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 en la distribución de la riqueza, el papel de la mujer en la economía o el estado de salud de la población, entre otras.*

- 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, las posibilidades de transferencia de tecnología, la protección del conocimiento, los cambios e innovaciones tecnológicas o las tecnologías de la información y las redes (internet, redes sociales, etc.)*.
- La dimensión medio-ambiental, 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 el protocolo de Kyoto, el reciclaje y el tratamiento de residuos y, en general, todo lo que afecta a la sostenibilidad del planeta*.



3. La selección de las variables o factores clave que se deben considerar en el análisis del entorno general. **Las variables claves** son aquellas que inciden de forma significativa sobre el desarrollo de la actividad de la empresa y/o sobre sus resultados. Para esta selección hay que tener en cuenta dos aspectos:

- La probabilidad de ocurrencia.
- La magnitud del impacto en la empresa si esta variable se presenta.

		IMPACTO EN LA EMPRESA	
		ALTO	BAJO
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ALTA	<u>PRIORIDAD ALTA:</u> los directivos deben centrar su atención aquí. Son las variables clave.	<u>PRIORIDAD MEDIA:</u> riesgo de sobreesfuerzo.
	BAJA	<u>PRIORIDAD MEDIA:</u> riesgo de punto ciego. Son las más peligrosas, porque pueden pasar desapercibidas para los directivos y si se presentan pueden poner en riesgo a la empresa.	<u>PRIORIDAD BAJA:</u> se puede ignorar.

4. *Valorar el comportamiento de cada uno de los factores clave en una escala* que habitualmente suele ser de **uno (1) a cinco (5) o muy negativo (MN), negativo (N), neutral o indiferente (I), positivo (P) y muy positivo (MP)**. Así, se pueden observar y descubrir fácilmente las oportunidades (desviaciones hacia la derecha, respecto de la situación de equilibrio) y las amenazas (desviaciones a la izquierda).

El perfil estratégico del entorno es una herramienta muy sencilla y fácil de interpretar. Es importante destacar que esta valoración se hace de **forma subjetiva por parte de la dirección** de la empresa, ya que recoge la forma en que ésta percibe el impacto de cada variable. Por tanto, distintos directivos o analistas podrían llegar a resultados diferentes, por lo que la participación de varias personas en el proceso puede reforzar la percepción si hay convergencia o generar posiciones diferentes ante un mismo hecho si hay divergencia. Para una correcta utilización de esta herramienta, es preciso considerar **tres cuestiones importantes** en la medición de dichos impactos:

- *No todas las variables del entorno general afectan de forma relevante* a una determinada industria o empresa por lo que la identificación de los factores relevantes habrá de hacerse para cada caso.
- *Similares características del entorno general* pueden tener efectos diferentes en distintas industrias.
- El *impacto del entorno general varía significativamente* incluso entre empresas situadas dentro de la misma industria.

2.3. EL MÉTODO DE LOS ESCENARIOS.

El análisis del entorno actual pone de manifiesto las oportunidades y amenazas actuales de la empresa. Sin embargo, **hay que investigar acerca de la evolución futura del entorno**, lo que permitirá conocer las circunstancias que definirán el marco de actuación cuando la estrategia se implante. **El éxito de la estrategia no depende tanto de cómo es el entorno actual sino de cómo va a ser el entorno en el futuro.**

La investigación sobre el futuro es adecuada tanto para el análisis del entorno general como para el del entorno competitivo. No se trata de definir lo que va a ocurrir sino de definir lo que puede ocurrir a partir de estimaciones plausibles respecto de la dirección, el alcance, la velocidad y la intensidad de los cambios del entorno.

Podemos definir **un escenario** como una descripción de las circunstancias, condiciones o acontecimientos que pueden representar la situación del entorno en un momento futuro del tiempo. Se trata de crear una o varias interpretaciones coherentes y aceptables acerca del entorno futuro y de su posible evolución. Los pasos a seguir son:

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. También hay que evaluar el nivel de incertidumbre del entorno.
2. *Identificar los principales grupos de interés (stakeholders)* que pueden verse afectados o que pueden influir de forma apreciable en el entorno a través de sus actuales roles, intereses y posiciones de poder.

EN SANCHO CASUAL BURGER NOS GUSTA PATROCINAR TU DESCANSO Y FOMENTAR TU HAMBRE RELLENA EL CRUCIBURGER Y GANA UNA BURGER GRATIS

@sanchocasualburger

20
BURGER GRATIS

¡ATENCIÓN!
ESTA NOCHE CENAS BURGER GRATIS
(Si tienes la destreza de resolver un sencillo cruciburger)

3. Describir lo que sabemos del entorno *identificando las tendencias actuales y los factores clave* que pueden afectar a las variables de interés. Construir un diagrama puede ser útil para mostrar las interrelaciones.
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, si bien se podría incluir algún escenario intermedio. Un escenario debe ser suficientemente exhaustivo, es decir, debe identificar y recoger las principales variables que definen el entorno a analizar.
6. *Valorar la consistencia interna y la verosimilitud de estos escenarios* alternativos. Se deben **eliminar** los escenarios que **no sean verosímiles**, y modificar la descripción de aquellos que sí lo sean para mejorarlos. No deben de quedar más de tres o cuatro escenarios relevantes.
7. *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.
8. *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 al 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.

El diseño de escenarios es más interesante a medida que sea más importante tener una visión a largo plazo de la estrategia, a medida que el número de factores clave que afecten a la misma sea más reducido y cuando exista un elevado grado de incertidumbre acerca de las influencias de estos factores.

Ø VENTAJAS:

- Carácter participativo, lo que facilita el aprendizaje en torno a la evolución del futuro.
- Permite incorporar una gran riqueza de detalles, especialmente cualitativos, que no se tendrían en cuenta con métodos cuantitativos más clásicos.
- Permite cubrir un rango amplio de posibles contingencias y resultados.
- Ayuda a pensar sobre las interrelaciones entre las variables clave de entorno para entender mejor su posible evolución.
- Tiene en cuenta las interacciones entre los grupos de interés y la empresa.
- Proporciona un marco para el análisis del entorno.

SAN-
CASUAL
BURGER
-CHO

FLOW & FOCUS

PARA ESTUDIAR
SPOTIFY LIST
BY SCB



Ø INCONVENIENTES:

- Es un método difícil de gestionar de manera que, si no se hace bien, los escenarios pueden ser poco más que conjeturas imaginativas.
- Su carácter esencialmente cualitativo limita la posibilidad de cuantificar el comportamiento de las variables.
- Permite introducir sesgos en los factores considerados u otras variables debido a la percepción de las personas que los elaboran.
- 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.

2.4. EL MÉTODO DELPHI.

El **método Delphi** puede ser útil en la construcción de escenarios, al ser una técnica prospectiva, para obtener información esencialmente cualitativa, pero relativamente precisa, acerca del futuro. Consiste básicamente en solicitar de forma sistemática y anónima, para el resto de participantes, las opiniones de un grupo de expertos acerca 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.

3. LOS DISTRITOS INDUSTRIALES.

Un **distrito industrial**, también denominado **clúster**, 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. 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, 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.

Las fronteras del distrito rara vez coinciden con las clasificaciones tradicionales de sectores económicos, ya que incluyen agentes institucionales y relaciones entre diferentes sectores. Por tanto, su análisis tiene que ver más con el entorno general, pero referido a un ámbito geográfico reducido. Se trata de determinar el papel que juega la ubicación de las empresas en su competitividad.

La pertenencia a un distrito industrial puede favorecer la competitividad de una empresa a partir de diversos factores. 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:** gracias a la facilidad de acceso a determinados **recursos especializados existentes** en el distrito 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, al igual que el tiempo de atención postventa o reparación al cliente, eliminando costes de retrasos o transporte en los que se incurriría en caso de aprovisionamiento remoto.
 - 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 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 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.

Los distritos industriales son **una combinación entre competencia y cooperación**:

- *Surgen relaciones de competencia directa*, al ser empresas que compiten unas con otras en el mismo tipo de actividad.
- *Surgen relaciones simbióticas* que favorecen a todos los integrantes.

La complementariedad entre todos los agentes integrantes del distrito es la condición necesaria para que éste tenga éxito. Sin embargo, las relaciones comerciales entre las empresas y el enorme flujo de información que circula entre ellas hacen que la competencia se eleve y les presione a conseguir una mayor eficiencia e innovación.

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.

SUPUESTOS.

1. El perfil estratégico del entorno permite:

- Realizar un diagnóstico del entorno general.
- Detectar amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas.
- Todas son correctas.

2. Si en el análisis PEST, una variable tiene una probabilidad de ocurrencia alta, pero una posibilidad de impacto baja:

- La prioridad es media y existe un riesgo de sobre esfuerzo.
- La prioridad es media y existe un riesgo de punto ciego.

3. El entorno general es:

- Todo aquello que está fuera de la empresa como organización.
- El sistema socioeconómico en el que actúa la empresa y que le influye.
- Parte del entorno más próxima a la actividad de la empresa.



QUE LOS EXÁMENES NO TE ASUSTEN

ESCAQUÉATE CON CHEETOS



4. Un entorno turbulento es aquel que:

- a. Estable, simple, integrado y munificente.
- b. Estable, complejo, diversificado y munificente.
- c. Dinámico, complejo, diversificado y hostil.
- d. Dinámico, simple, integrado y hostil.

5. Todas las variables del entorno general afectan de igual forma a las empresas de una industria.

- a. Verdadero.
- b. Falso. Todas las variables afectan de forma distinta a las empresas de una industria.

6. El “diamante” de porte consta de factores básico que caracterizan la competitividad del país, como son:

- a. Condiciones de factores y de demanda, sectores afines, estrategia y rivalidad.
- b. Distritos industriales, grupos estratégicos y agentes locales.

7. ¿Qué analiza el “diamante” de Porter?

- a. La competitividad de un sector.
- b. Las cinco fuerzas competitivas que influyen en un sector.
- c. Los factores que explican la competitividad de un país o región.
- d. Las amenazas y oportunidades que sufren las empresas de una industria.

8. Alguno o algunas de las principales técnicas de análisis del entorno general son:

- a. El mapa de poder/interés.
- b. El análisis DAFO.
- c. El método de los escenarios.
- d. Todas son correctas.

9. Si deseo analizar la evolución futura de la empresa, la herramienta de análisis del entorno general más adecuada es:

- a. El perfil estratégico del entorno.
- b. El método de los escenarios.
- c. El diamante de Porter.
- d. Los distritos industriales.

10. Para saber si España o Alemania tiene un sector turístico más competitivo, la herramienta de análisis más útil es:

- a. El perfil estratégico del entorno.
- b. Análisis de los grupos de interés.
- c. El diamante de Porter.

11. En los distritos industriales encontramos:

- a. Empresas que dedican a la misma actividad, instituciones públicas y privadas que dan apoyo técnico y empresa de sectores afines.
- b. Solo empresas que se dedican a la misma actividad.
- c. Solo organizaciones gubernamentales que dan soporte al sector privado.
- d. Que hay más potencial de rentabilidad porque la competencia es menor.

12. En relación a los distritos industriales, señale la respuesta correcta:

- a. Favorece el acceso a recursos especializados.
- b. Dificulta la entrada de nuevas empresas.
- c. Es un foco de atracción para los trabajadores especializados.
- d. Las respuestas a y c son correctas.

13. El conjunto de negocios de una empresa a los que puede aplicarse una estrategia competitiva común se denomina:

- a. Distrito industrial.
- b. Unidad Estratégica de Negocio.
- c. Grupo estratégico.
- d. Ninguna es correcta.