

MATERIA
Fundamentos de Comercialización

unidade
didáctica
3

TITULACIÓN
Grao en Administración e Dirección de Empresas

Análise da competencia

Zaira Camoiras Rodríguez
María Teresa García Garazo

Área de Comercialización e Investigación de Mercados
Organización de Empresas e Comercialización
Facultade de Ciencias Económicas e Empresariais

unidadesdidácticas
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA



Esta obra atópase baixo unha licenza internacional Creative Commons BY-NC-ND 4.0. Calquera forma de reprodución, distribución, comunicación pública ou transformación desta obra non incluída na licenza Creative Commons BY-NC-ND 4.0 só pode ser realizada coa autorización expresa dos titulares, salvo excepción prevista pola lei. Pode acceder Vde. ao texto completo da licenza nesta ligazón: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.gl>

© Universidade de Santiago de Compostela, 2020

Deseño e maquetación

J. M. Gairí

Edita

Servizo de Publicacións e Intercambio Científico
da Universidade de Santiago de Compostela
usc.gal/publicacions

ISBN

978-84-17595-95-1

DOI

<https://dx.doi.org/10.15304/9788417595951>

MATERIA: Fundamentos de Comercialización

TITULACIÓN: Grao en Administración e Dirección de Empresas

PROGRAMA XERAL DO CURSO

Localización da presente unidade didáctica

Unidade I. A dimensión do márketing

¿Que é márketing?

Entender o mercado e as necesidades dos clientes

Deseñar unha estratexia de márketing

Elaborar un programa de márketing

Crear relacións cos clientes

Captar clientes

Unidade II. A dirección comercial da empresa

Planificación estratéxica

Planificación de márketing

Xestión de márketing

Unidade III. Análise da competencia

O microcontorno da empresa

O macrocontorno da empresa

Unidade IV. Xestión da información de márketing

Información de márketing

Unidade V. Comportamento de compra

Tipos de compradores

Comportamento de compra do consumidor

Comportamento del comprador industrial

Unidade VI. Segmentación de mercados e posicionamento

Concepto e motivación da segmentación de mercados

Vantaxes da segmentación de mercados

Desvantaxes da segmentación de mercados

Proceso para unha cobertura segmentada

ÍNDICE

PRESENTACIÓN

OBXECTIVOS

OS PRINCIPIOS METODOLÓXICOS

OS CONTIDOS BÁSICOS

1. O microcontorno da empresa
 - 1.1. A empresa
 - 1.2. Provedores
 - 1.3. Intermediarios de márketing
 - 1.4. Competidores
 - 1.4.1. Modelo de rivalidade de Porter
 - 1.4.2. Niveis da competencia
 - 1.4.3. Análise dos competidores
 - 1.4.4. Estratexias competitivas
 - 1.5. Públicos
 - 1.6. Clientes
2. O macrocontorno da empresa
 - 2.1. Macrocontorno demográfico
 - 2.2. Macrocontorno económico
 - 2.3. Macrocontorno medioambiental
 - 2.4. Macrocontorno tecnolóxico
 - 2.5. Macrocontorno político-legal
 - 2.6. Macrocontorno cultural

ACTIVIDADES PROPOSTAS

AVALIACIÓN DA UNIDADE DIDÁCTICA

BIBLIOGRAFÍA

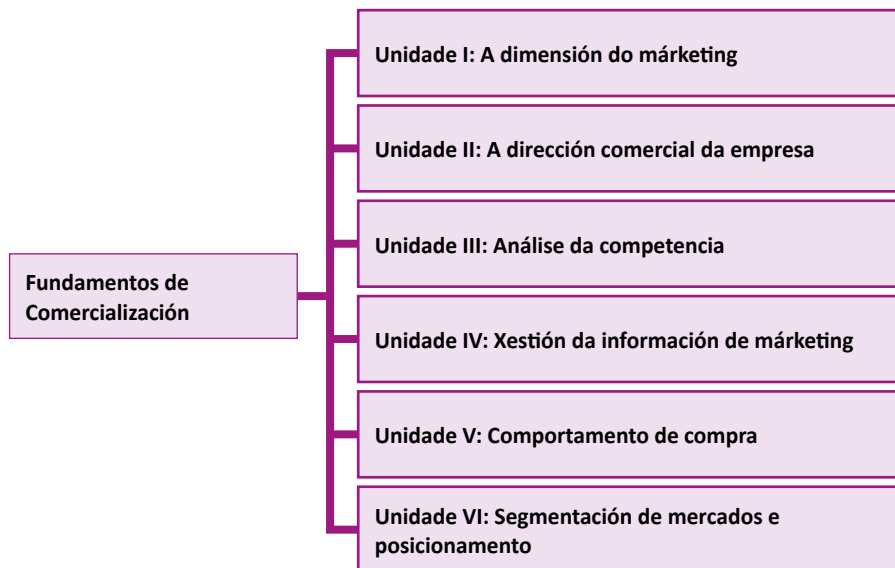
PRESENTACIÓN

A unidade didáctica «Análise da competencia» pertence á materia Fundamentos de Comercialización, correspondente ao segundo curso do Grao en Administración e Dirección de Empresas. Segundo o plan de estudos da titulación (BOE n.º 56, de 5 marzo de 2010), dita materia ten carácter obrigatorio. A súa carga lectiva é de 6 créditos ECTS e impártese no segundo cuadrimestre.

A materia de Fundamentos de Comercialización ten como finalidade ofrecerlle ao alumnado unha visión xeral do márketing, de forma que o alumnado adquira un conxunto de noicións introdutorias básicas. En concreto, preténdese que o alumnado que curse a materia chegue a coñecer e a comprender os conceptos básicos do márketing e do seu contorno que condicionan a súa xestión, coñeza o sistema de información de márketing e o proceso de investigación de mercados, e coñeza o mercado e sexa quen de identificar e avaliar os segmentos e o comportamento de compra dos consumidores e dos compradores industriais. Os contidos desta materia desempeñan un papel fundamental na titulación do Grao en Administración e Dirección de Empresas, dado que constitúen a primeira aproximación do alumnado á Comercialización, e cuxos contidos serán complementados cos das materias obrigatorias e optativas da área impartidas no terceiro e cuarto curso do grao.

A programación docente da materia Fundamentos de Comercialización está formada por seis unidades didácticas, como se indica na Figura 1. Aquí recóllese a terceira unidade didáctica, que presenta as forzas do contorno que afectan á capacidade da empresa para atender os seus clientes, analiza a competencia e identifica as principais tendencias do contorno. Os contidos desta unidade didáctica impartiranse en 2'5 horas expositivas e 5 horas interactivas.

Figura 1: Programación docente da materia Fundamentos de Comercialización



Fonte: Elaboración propia

A primeira unidade didáctica desta materia define que é o márketing e o proceso de márketing, explica a importancia da comprensión do cliente e o mercado, así como os seus conceptos chave, e identifica os elementos principais da estratexia de márketing centrada no cliente. A segunda unidade didáctica explica o plan estratéxico da empresa e as súas etapas, amosa como deseñar a carteira de produtos e desenvolver estratexias de crecemento, pon de manifesto o papel do márketing na planificación estratéxica e describe os elementos dun plan de márketing. Posteriormente, na cuarta unidade didáctica explícase a importancia da información para a empresa, define o sistema de información de márketing e analiza os seus compoñentes, analiza os pasos do proceso de investigación de mercados e describe aspectos éticos na investigación de mercados. A quinta unidade didáctica amosa os tipos de compradores que se poden analizar, pon de manifesto os factores que inflúen no comportamento de compra do consumidor, identifica os principais factores que inflúen no comportamento de compra individual e identifica as fases do proceso de compra do consumidor. Na sexta unidade didáctica preséntase a importancia de segmentar os mercados e o concepto de segmento de mercado, póñense de manifesto as vantaxes da segmentación, identifícanse os criterios de segmentación que poden empregar as empresas, preséntanse os requisitos para unha segmentación eficaz, amósase como debería escoller unha empresa ao público obxectivo mais atractivo e a forma en que as empresas posicionan os seus produtos.

Esta unidade diríxese ao alumnado do Grao en Administración e Dirección de Empresas matriculado na materia. Asemade, pode resultar de utilidade para o profesorado que imparte docencia nos cursos posteriores, nas materias obrigatorias e optativas da área de Comercialización e Investigación de Mercados, posto que permite un coñecemento máis detallado dos contidos abordados nesta materia e das actividades que se realizan. Deste xeito, pode servir como instrumento de coordinación entre as materias da área e da titulación, contribuíndo así a unha formación máis integral do alumnado e evitando o solapamento de contidos.

OBXECTIVOS

A materia Fundamentos de Comercialización, impartida no segundo curso do Grao en Administración e Dirección de Empresas, constitúe a primeira aproximación á Comercialización. Así, os obxectivos da materia son os seguintes:

- **obxectivo xeral 1:** Coñecer e comprender os conceptos básicos do márketing e do seu contorno que condicionan a súa xestión;
- **obxectivo xeral 2:** Coñecer e comprender o sistema de información de márketing e analizar o proceso de investigación de mercados;
- **obxectivo xeral 3:** Coñecer e comprender o mercado, a identificación e avaliación dos segmentos e o comportamento de compra.

As competencias da titulación ás que contribúe a materia son as seguintes:

- **CB1 :** Que os estudantes demostren posuír e comprender coñecementos nunha área de estudo que parte da base da educación secundaria xeral, e adóitase atopar a un nivel que, aínda que se apoia en libros de texto avanzados, inclúe tamén algúns aspectos que implican coñecementos procedentes da vangarda do seu campo de estudo;

- **CB2:** Que os estudantes saiban aplicar os seus coñecementos ao seu traballo ou vocación dunha forma profesional e posúan as competencias que adoitan demostrarse por medio da elaboración e defensa de argumentos e a resolución de problemas dentro da súa área de estudo;
- **CB3:** Que os estudantes teñan a capacidade de reunir e interpretar datos relevantes (normalmente dentro da súa área de estudo) para emitir xuízos que inclúan unha reflexión sobre temas relevantes de índole social, científica ou ética;
- **CB4:** Que os estudantes poidan transmitir información, ideas, problemas e solucións a un público tanto especializado como non especializado;
- **CB5:** Que os estudantes desenvolvan aquelas habilidades de aprendizaxe necesarias para emprender estudos posteriores cun alto grao de autonomía;
- **CG3:** Saber identificar, reunir e interpretar datos relevantes sobre cuestións relacionadas co ámbito empresarial, incorporando na elaboración de xuízos e propostas as consideracións pertinentes sobre a súa dimensión social, científica ou ética;
- **CG4:** Saber comunicar información, ideas, problemas e propostas de solución a cuestións de índole empresarial tanto a un público especializado como non especializado, facendo uso tanto da linguaxe verbal e escrito como dos medios e técnicas de representación de relacións e presentación de datos que se empregan na disciplina.

Pola súa banda, as competencias específicas desta materia son as seguintes:

- **B3:** Decisións de política e estratexia comercial: márketing mix, políticas de prezos, distribución, promoción e política de produto;
- **D3:** Redactar a partir dos rexistros relevantes de información a situación e previsible evolución dunha empresa.

Tamén, as competencias transversais que son:

- **CT3:** Comunicación oral e escrita;
- **CT4:** Xestión da información;
- **CT10:** Traballo en equipo.

A terceira unidade didáctica trata o conxunto de axentes e forzas que compoñen o contorno de márketing, presentando os axentes que integran o microcontorno e as forzas que compoñen o macrocontorno. Asemade, dentro dos axentes do microcontorno, faise especial fincapé na análise da competencia. Tendo en conta os obxectivos propostos nesta unidade, á súa finalización o alumando deberá ser capaz de:

- **obxectivo 1:** Coñecer as forzas do contorno que afectan á capacidade da empresa para atender os seus clientes;
- **obxectivo 2:** Analizar a competencia;
- **obxectivo 3:** Identificar as principais tendencias do contorno.

A través dos obxectivos perseguidos nesta unidade didáctica, contribúese a que o alumnado acade os obxectivos xerais 1, 2 e 3 da materia; as competencias CB1, CB2, CB3, CB4, CB5, CG3 e CG4; as competencias específicas B3 e D3 e as competencias transversais CT3, CT4 e CT10.

OS PRINCIPIOS METODOLÓXICOS

En liña co modelo do Espazo Europeo de Educación Superior, para o ensino da materia combinaranse as clases expositivas coas interactivas, sendo complementadas con titorías.

As clases expositivas constitúen o eixo central para o desenvolvemento do programa docente da materia. Durante estas sesións, os contidos teóricos intercalaranse con situacións reais, apoiándose para iso en material de apoio como gráficos, estatísticas, noticias... As explicacións do profesorado deben acompañarse en todo momento coa participación activa do alumnado a través de debates e preguntas que fomenten o seu papel protagonista no proceso de aprendizaxe. O método afirmativo, tanto expositivo como demostrativo, combinarase co método de elaboración interrogativo. Debido á limitación temporal para impartir a materia, o método de elaboración por descubrimento só se empregará nalgunha actividade interactiva.

O programa desenvolvido nas clases expositivas coordínase coas sesións interactivas, nas que se analizan con maior detalle os contidos presentados previamente. Nestas sesións, o alumnado poderá reflexionar sobre estes contidos a través de casos prácticos, debates e lectura e comentario crítico de textos seleccionados polo docente. Os debates que relacionen os contidos abordados na materia con temas de actualidade supoñen unha ferramenta importante para a asimilación dos coñecementos e a construción de argumentos coherentes sen ambigüidades.

En definitiva, o conxunto de actividades propostas presenta unha tripla finalidade:

- Promover que o alumnado sexa partícipe da construción do coñecemento, adoptando unha actitude reflexiva, crítica e con valores éticos;
- Potenciar o uso de libros, revistas e, en xeral, do material dispoñible nas bibliotecas ou webs;
- Conseguir a adquisición das capacidades para a argumentación oral coherente e fundamentada nos coñecementos no márketing.

Por outra banda, o alumnado contará co apoio e orientación do docente, tanto para a realización das distintas actividades propostas ao longo do curso como para calquera outra consulta ou dúbida relacionada coa materia. Neste sentido, as titorías constitúen un sistema pedagóxico complementario ás clases, cuxo obxectivo é facilitar e fomentar a comunicación e o intercambio de opinións entre o profesorado e o alumnado. O seu obxectivo esencial é o de constituírse nunha continuación das clases, que permitan resolver as dúbidas que non quedasen suficientemente clarificadas na clase e, sobre todo, guiar ao alumnado traballos que estean desenvolvendo. Ademais, a titoría pode supoñer unha boa fonte de información sobre o desenvolvemento do curso. Deste xeito, as cuestións que se presenten repetidamente nas titorías amosarán as liñas de interese do alumnado, ou ben as deficiencias na comprensión de determinados temas. No primeiro caso, podería servir para identificar temas nos que lles interesa afondar polo que se podería organizar algunha actividade complementaria como a realización dalgún seminario ou incorporación dalgún caso práctico no que se trate esa temática máis en profundidade. Trataríase dunha actividade encamiñada a

complementar as clases para tratar temas moi específicos ou novidosos que non estean contidos no programa xeral.

O Campus Virtual empregarase como un complemento docente ás sesións presenciais, así como un instrumento de titorización e de intercambio de ideas co alumnado. A través desta plataforma, ademais de contar co material empregado nas clases expositivas e interactivas, o alumnado terá á súa disposición material complementario de interese para unha mellor asimilación e afondamento nos contidos da materia. Asemade, promoverase o emprego do foro para a consulta de dúbidas, comentarios e debates sobre os temas vinculados á materia.

OS CONTIDOS BÁSICOS

Esta unidade didáctica centra a súa atención na análise do contorno. O contorno de márketing fai referencia aos axentes e forzas externas ao márketing que afectan á capacidade que ten a dirección de márketing de construír e manter relacións rendibles cos clientes obxectivo. Concretamente, analízanse os diferentes elementos que integran (1) o microcontorno, é dicir, os axentes próximos á empresa que inflúen na súa capacidade para atender aos clientes; e (2) o macrocontorno, composto polas forzas sociais máis xerais que afectan ao microcontorno.

1. O microcontorno da empresa

A tarefa da dirección de márketing é construír relacións cos clientes a través da creación de valor e satisfacción, mais os directivos de márketing non poden conseguilo sós. A Figura 2 amosa os actores máis importantes do microcontorno. Para acadar o éxito no departamento de márketing da empresa, requírese da creación de relacións con outros departamentos da empresa, con provedores, con intermediarios, con competidores, con diversos públicos cuxa combinación xera a entrega de valor á empresa e con clientes.

Figura 2: Actores presentes no microcontorno



Fonte: Elaboración propia.

1.1. A empresa

Cando se deseñan os plans de márketing, é importante ter en conta outros departamentos da empresa, como finanzas, compras, investigación e desenvolvemento... Todos os departamentos da empresa conforman o contorno interno. A dirección xeral establece a misión, os obxectivos, as políticas e as liñas xerais das estratexias que se van seguir. É fundamental que calquera decisión que se tome no ámbito do departamento de márketing estea aliñada coas estratexias e plans desenvolvidos pola dirección xeral.

Baixo o concepto de márketing, as diferentes funcións da empresa deben estar centradas no consumidor e colaborar en harmonía para proporcionar ao cliente valor e satisfacción.

1.2. Provedores

Os provedores constitúen un eslabón moi importante do sistema global de entrega de valor aos clientes da empresa, dado que proporcionan os recursos que esta precisa para producir os bens e servizos. Os directores de márketing deben vixiar calquera problema cos provedores, dado que podería afectar seriamente a márketing.

Actualmente, a maior parte dos responsables de márketing tratan aos provedores como socios, para poder crear e entregar valor ao cliente.

1.3. Intermediarios de márketing

Os intermediarios de márketing son aquelas empresas que axudan a promover, vender e distribuír os produtos ao consumidor final. Entre eles, podemos atopar:

- Distribuidores: son empresas da canle de distribución que axudan á empresa a atopar clientes ou que venden directamente a clientes. Os distribuidores inclúen os comerciantes por xunto e os retallistas que compran e revenden mercadorías.
- Empresas de distribución física: son aquelas que axudan á organización a surtir e trasladar bens dende os seus puntos de orixe ata o seu destino.
- Axencias de servizos de márketing: inclúen institutos de investigación de mercados, centrais de medios, axencias de publicidade e consultoras de márketing que axudan á empresa a dirixir e promover os seus produtos nos mercados adecuados.

A presenza dos intermediarios pode ser especialmente vantaxosa para aquelas empresas que (1) carecen de recursos financeiros necesarios para dispoñer dunha extensa rede de puntos de venda propios; (2) consideran que, dadas as súas capacidades, poden obter unha maior rendibilidade investindo na súa actividade industrial e subcontratando a distribución a intermediarios especializados e con experiencia; e (3) non dispoñen dun surtido suficiente para facer atractivo un punto

de venda so cos seus produtos. Os intermediarios poden crear un surtido de produtos atraente combinando a oferta de varios fabricantes.

Cando non existen intermediarios, dise que as canles de distribución son de lonxitude 0. Neste caso, as opcións posibles son (1) almacéns de distribución e puntos de venda da propia empresa fabricante; (2) venda directa a través de vendedores da empresa; (3) venda mediante correo, teléfono ou Internet; ou (4) desprazamento do comprador ao lugar de fabricación ou de prestación do servizo.

1.4. Competidores

Os competidores son todas aquelas empresas que ofertan ao mercado a mesma categoría de produto, que realizan a mesma función e que se dirixen ao mesmo público. Para ter éxito, unha empresa debe proporcionar aos seus clientes maior valor e satisfacción que os competidores.

1.4.1. Modelo de rivalidade de Porter

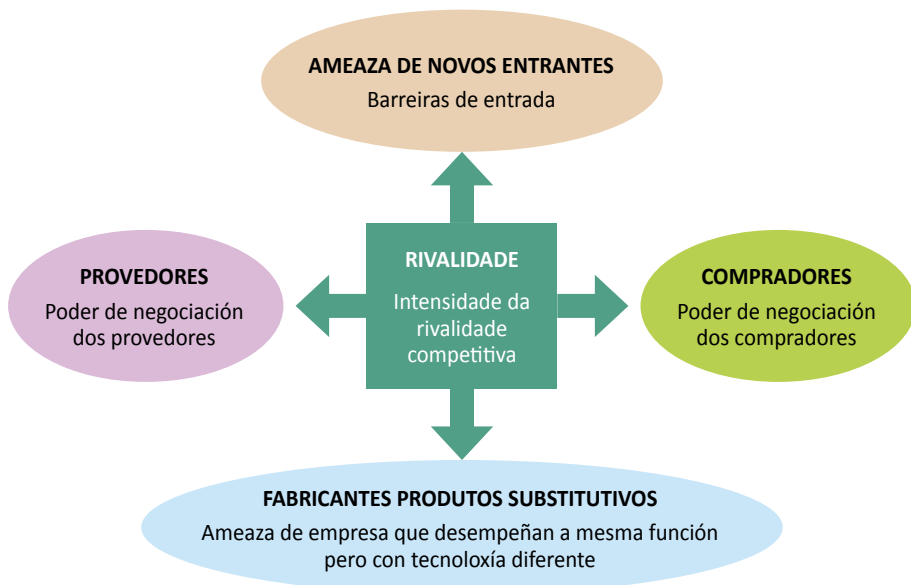
Para os directivos é importante coñecer a estrutura do sector industrial, dado que os competidores dunha empresa son aquelas empresas que pertencen ao seu mesmo sector. As empresas do mesmo sector poden vixiarse unhas a outras. Se unha empresa realiza un movemento competitivo, as demais tenden a contraatacar. A rivalidade é maior canto maior sexa o número de empresas existentes. Cando os produtos son heteroxéneos, a substitución dun produto por outro redúcese e as empresas atópanse algo máis protexidas fronte á competencia de prezos. A rivalidade é maior canto máis homoxéneos sexan os produtos ofertados polas empresas.

O número de empresas nun sector aumentará ou diminuirá en función do atractivo do sector. Nesta liña, o grao de loita competitiva nun mercado e, polo tanto, a capacidade dunha empresa para explotar unha vantaxe competitiva no seu mercado, depende do papel exercido por diferentes cinco forzas de acordo co modelo de rivalidade de Porter (Figura 3):

- Ameaza de novos entrantes: está condicionada pola existencia ou non de barreiras de entrada, como poden ser as economías de escala, os produtos diferenciados, a identidade de marca, requisitos de capital ou o acceso á distribución. A existencia de barreiras de entrada reducirá a ameaza de novos entrantes, o cal reduce a rivalidade competitiva no sector, aumentando o seu atractivo.
- Poder de negociación dos compradores: o poder que estes posúen fronte ás empresas pode vir determinado pola influencia negociadora, o volume de compras que realizan, o custo de cambio ou a sensibilidade aos prezos. Un alto poder de negociación dos compradores incrementará a rivalidade competitiva no sector, reducindo o seu atractivo.
- Fabricantes de produtos substitutivos: a ameaza de substitución duns produtos por outros pode vir determinada pola mellora da relación prezo/calidade ou a propensión do comprador á substitución. Unha elevada

- ameaza de substitución incrementará a rivalidade competitiva no sector, reducindo o seu atractivo.
- Poder de negociación dos provedores: o poder que estes posúen fronte ás empresas pode vir determinado pola diferenciación de *inputs*, pola existencia de costes de cambio, polo grao de concentración ou pola importancia do volume para o provedor. Un elevado poder de negociación dos provedores incrementará a rivalidade competitiva no sector, reducindo o seu atractivo.
 - Rivalidade competitiva no sector: é o resultado das catro forzas anteriores. A maior rivalidade competitiva, menor será o atractivo do sector.

Figura 3: Modelo de rivalidade de Porter



Fonte: Elaboración propia.

1.4.2. Niveis da competencia

Xeralmente, acostuma pensarse que a identificación dos competidores constitúe unha tarefa sinxela, máis require fixar previamente un nivel de competencia. Dende a perspectiva do consumidor, é posible establecer catro niveis de competencia cuxa elección ten implicacións significativas diferentes para o desenvolvemento da estratexia de márketing e para a xestión do produto:

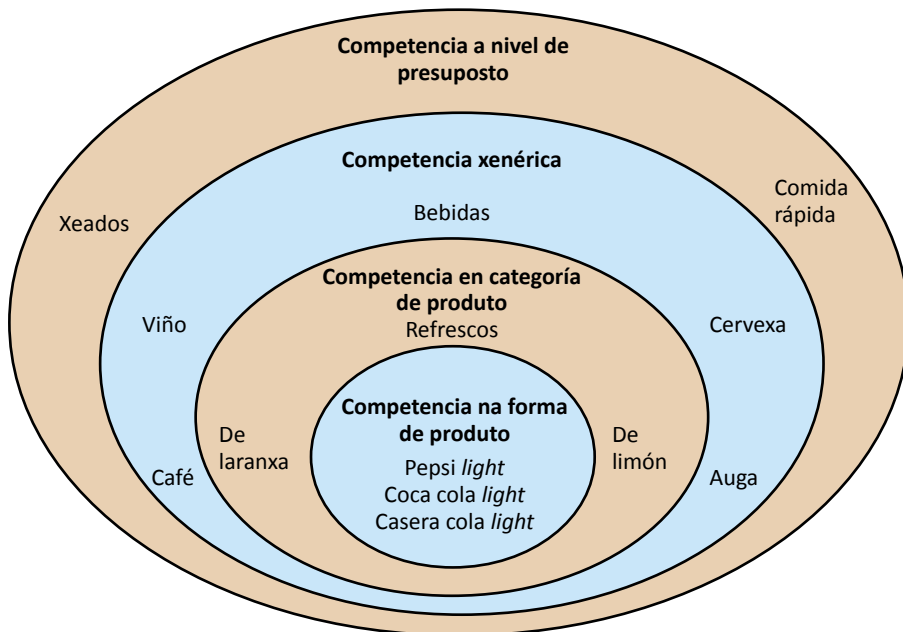
- Competencia na forma de produto: é o nivel máis estreito de análise ca competencia que unha empresa pode adoptar, e onde se xera a

competencia máis severa. Considérase que unha forma de produto engloba a todas as marcas dotadas cos mesmos atributos e con niveis similares de cada un deles. A dirección debe convencer ao segmento de mercado de que a marca propia é mellor que calquera das demais que constitúen a mesma forma de produto.

- Competencia na categoría de produto: neste nivel agrúpanse todos os produtos e marcas que comparten gran parte dos atributos, algúns deles en niveis diferentes. A dirección debe persuadir aos consumidores de que a forma de produto elixida pola empresa é a mellor na súa categoría.
- Competencia xenérica: este nivel de competencia enfócase sobre as categorías de produtos substituíbles. Inclúe todos os produtos e marcas que satisfán a mesma necesidade básica do consumidor. A dirección debe convencer o mercado de que a categoría de produto que fabrica a empresa é a máis desexable para satisfacer a necesidade xenérica.
- Competencia a nivel de presuposto: neste nivel considéranse competidores a todos aqueles produtos ou servizos que loitan polo mesmo presuposto do consumidor. A dirección debe informar os consumidores de que investir nese produto xenérico é o xeito máis satisfactorio de empregar o presuposto dispoñible.

Na Figura 4 amósase un exemplo real destes catro niveis.

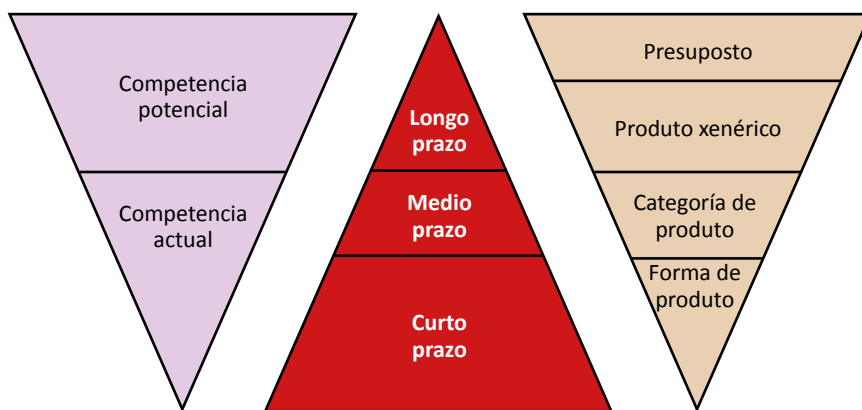
Figura 4: Exemplo de niveis de competencia



Fonte: Munuera e Rodríguez (2012).

O exame de todos os niveis indicados é moi interesante, porén, as restricións presupostarias e temporais ditarán a necesidade de elixir (Figura 5). Cando as decisións que se están a tomar son de carácter anual, a definición da competencia debe realizarse prioritariamente baseándose na forma do produto, e secundariamente en base a outros niveis. As marcas que compiten entre si no día a día responden ao concepto de forma do produto (ou subcategoría). Nesta liña, a atención a competidores na categoría de produto ou produto xenérico realizarase en resposta á sospeita de ataque á forma de produto. Dado que a modificación das preferencias dos consumidores pode esnaquizar categorías de produtos, a análise da competencia xenérica require especial atención nas decisións a medio e longo prazo.

Figura 5: Niveis comparados na análise da competencia



Fonte: Adaptado de Munuera e Rodríguez (2012).

1.4.3. Análise dos competidores

Unha vez definido o nivel de competencia en base aos obxectivos da empresa e identificados os competidores, é necesario proceder á súa análise, que se realizará en tres fases:

- Busca de información: mediante a recollida periódica de fontes de información secundaria, como bases de datos de anteriores plans de márketing, prensa rexional ou local, publicacións especializadas sobre o sector, publicidade do competidor, firmas de consultaría que venden información ou bases de datos ou fontes gobernamentais.
- Avaliación dos obxectivos dos competidores: é fundamental coñecer as intencións que se atopan detrás das decisións dos principais competidores, co obxectivo de identificar a posibilidade de que modifiquen as súas estratexias ou reaccionen con mais ou menos agresividade a cambios no

mercado ou no comportamento dos consumidores. Nesta liña destacan (1) o obxectivo “crecemento” a través do incremento da cota de mercado, perseguido mediante estratexias como o recorte de prezos, o aumento de gastos en publicidade e a ampliación de canles; e (2) o obxectivo “colleita”, no cal o beneficio ten unha maior importancia, e perséguese a través de estratexias de incremento ou mantemento do prezo e diminución de presupostos comerciais.

- Análise das características dos competidores: analizar os recursos, capacidades, puntos fortes e puntos febles dos competidores é necesario para axudar a predicir as súas accións e iniciativas e identificar os seus factores de diferenciación. Así mesmo, é relevante coñecer os seus principais produtos ou servizos, cales son os seus prezos, os puntos de venda da empresa, cal é o seu grao de desenvolvemento de novos produtos, o seu nivel de adaptación ao contorno...

1.4.4. Estratexias competitivas

Atendendo á cota de mercado que se posúe e ao tipo de accións que se desenvolven con relación aos competidores, é posible identificar catro tipos de empresas:

- Líder: é aquela empresa que ocupa a posición dominante e é recoñecida como tal polos seus competidores. Acostuma ser un punto de referencia que as empresas rivais tratan de atacar, seguir ou evitar.
- Retador: é aquela empresa que ataca abertamente á líder. O seu obxectivo é incrementar a cota de mercado que posúe.
- Seguidor: é aquela empresa que actúa como seguidora da líder. O seu obxectivo é manter a cota de mercado que posúe.
- Especialista: é aquela empresa que serve a pequenos segmentos de mercado que non están atendidos por grandes empresas.

1.4.4.1 Estratexias do líder

O líder de mercado dispón de dúas opcións estratéxicas fundamentais:

- Expansión da demanda: xeralmente, a empresa líder é aquela que ten unha contribución máis directa ao desenvolvemento da demanda do mercado. As principais vías para acadar esta expansión son (1) a busca de novos usuarios, para atraer a consumidores que aínda non coñecen o produto ou que se resisten a adquirilo; (2) a busca de novos usos para o produto, a través por exemplo de cambios funcionais que permitan ao produto adaptarse a outras necesidades; e (3) o incremento da frecuencia de uso ou consumo, por exemplo mediante a disposición de elevadas cantidades do produto ou a promoción no punto de venda. Xeralmente, a empresa líder é a que máis se beneficia cando o mercado total se expande, aínda que esta estratexia tamén beneficia ao conxunto

de competidores existentes. A utilización desta estratexia resulta especialmente adecuada na etapa de madurez do ciclo de vida, xa que non produce un incremento na tensión competitiva.

- Defensa da cota de mercado: consiste na defensa da posición acadada mediante o desenvolvemento de novos produtos e servizos cos que satisfacer mellor aos clientes. Este obxectivo pode acadarse mediante (1) a estratexia de defensa, tratando continuamente de fortalecer a posición acadada para que sexa máis fácil repeler os ataques dos competidores; (2) a estratexia de flanqueo, que vai sempre acompañada por unha estratexia de defensa, a través o fortalecemento do primeiro produto ou marca por parte do líder ao tempo que introduce outro para competir naqueles segmentos nos que é máis vulnerable; (3) a estratexia de confrontación, facendo fronte aos ataques dos competidores lanzando produtos mellorados ou un mellor servizo ao cliente por exemplo; (4) a estratexia de expansión do mercado, pola que o líder defende a súa cota de mercado relativa expandíndose a un maior número de segmentos; e (5) a estratexia de contracción, a través da retirada da empresa líder dalgúns segmentos para enfocarse nas áreas nas que posúe unha vantaxe relativa maior ou nas que posúe un maior potencial de crecemento.

1.4.4.2 Estratexias do retador

As empresas retadoras tratan de expandir agresivamente a súa cota de mercado mediante o ataque a outras empresas, xa sexa á empresa líder ou a outras de similar ou máis pequeno tamaño. Unha vez decide quen é o opoñente, a empresa retadora debe decidir a estratexia xeral de ataque a empregar, entre as que se atopan:

- Ataque frontal: prodúcese cando se concentran todos os recursos contra un opoñente, combatendo incluso os seus puntos fortes. É importante que o retador posúa uns recursos polo menos tres veces superiores aos da empresa á que vai “atacar”. As opcións tácticas a empregar consisten en igualar o márketing-mix do competidor.
- Ataque polos flancos: prodúcese cando o ataque se dirixe a un segmento ou área xeográfica na que o competidor está mal preparado. Neste caso os recursos do retador son limitados pero suficientes para penetrar e servir a un novo segmento ou área xeográfica. As opcións tácticas que se van empregar consisten en aumentar a distribución e mellorar os produtos e servizos.
- Ataque por rodeo: consiste en servir simultaneamente a múltiples pequenos segmentos non atendidos ou non ben desenvolvidos. O retador debe ser unha empresa con suficientes recursos e estrutura de dirección descentralizada. As opcións tácticas a empregar consisten na proliferación de produtos.
- Ataque de guerrillas: consiste en lanzar pequenos e intermitentes ataques a diferentes partes do territorio do opoñente. O retador é unha empresa

pequena con recursos limitados. As opcións tácticas que se poden empregar consisten na redución de prezos e esforzos promocionais en áreas limitadas.

1.4.4.3 Estratexias do seguidor

As empresas seguidoras son aquelas que seguen ao líder, en parte porque consideran que atacalo prexudicaríaas máis do que as beneficiaría. Estas empresas fan especial fincapé no beneficio, máis que no crecemento. Os seguidores teñen a posibilidade de sacar proveito da experiencia do líder e copiar ou mellorar os seus produtos. Entre as estratexias dos seguidores, atópanse a (1) falsificación; a (2) clonación; ou a (3) imitación.

1.4.4.4 Estratexias do especialista

As empresas especialistas en segmentos ou nichos de mercado acostuman ser empresas de un tamaño reducido e fan especial fincapé na eficiencia, máis que na diversificación. O factor fundamental nunha estratexia de nichos é a especialización, xa sexa nun consumidor concreto, nun produto, en produtos a medida, nun compoñente do produto, nun servizo ou nunha canle de distribución.

1.5. Públicos

Un público é calquera grupo que ten un interese, real ou potencial, sobre a capacidade dunha organización para acadar os seus obxectivos. É posible identificar sete tipos de público:

- Públicos financeiros: inflúen na capacidade da empresa para obter fondos.
- Públicos de medios de comunicación: a través das súas noticias, artigos de opinión e reportaxes.
- Públicos gobernamentais: a dirección da empresa debe ter presente o que fai o goberno. A miúdo é fundamental consultar cos avogados da empresa aspectos vinculados coa seguridade dos produtos, as mensaxes publicitarias...
- Públicos de acción cidadá: as decisións de márketing dunha empresa poden ser cuestionadas por organizacións de consumidores, grupos minoritarios, grupos ecoloxistas e outros.
- Públicos locais: inclúen residentes do barrio e organizacións comunitarias.
- Público en xeral: as empresas precisan ter en conta a actitude do público xeral cara os seus produtos e actividades, dado que a imaxe que o público ten da empresa inflúe nas súas compras.
- Públicos internos: inclúen traballadores, directivos, voluntarios e o comité de dirección. As grandes empresas empregan diferentes medios para informar e motivar aos seus públicos internos.

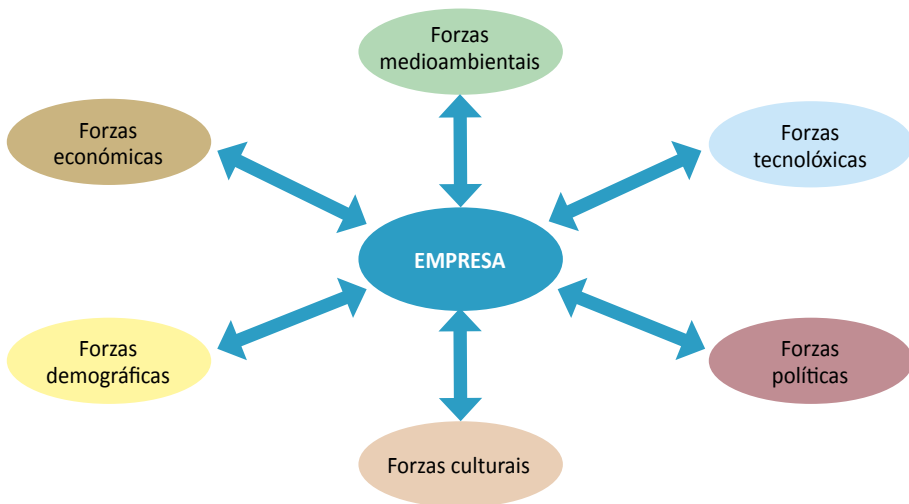
1.6. Clientes

A empresa precisa estudar detalladamente os cinco tipos de mercados de clientes: (1) os mercados de consumo, formados por individuos e fogares que adquiren bens e servizos de consumo persoal; (2) os mercados industriais, que adquiren bens e servizos para empregalos no seu proceso de produción; (3) os mercados de distribuidores, que adquiren bens e servizos para revendelos e obter así un beneficio; (4) os mercados gobernamentais, formados pola administración pública, que adquiren bens e servizos para producir servizos públicos ou transferilos a aqueles que o precisan; e (5) os mercados internacionais, compostos por todo tipo de compradores mencionados anteriormente pero que se localizan en diferentes países.

2. O macrocontorno da empresa

A empresa e os demais actores operan nun macrocontorno máis amplo de forzas de moldean as oportunidades e presentan riscos para a empresa. A Figura 6 amosa as principais forzas do macrocontorno da empresa.

Figura 6: Forzas do macrocontorno da empresa



Fonte: Elaboración propia.

2.1. Macrocontorno demográfico

A demografía é o estudo das poboacións humanas en termos de tamaño, distribución por idades, xénero, localidade, cambios na estrutura familiar, etc. O

contorno demográfico resulta de grande interese para os responsables de márketing debido a que se refire ás persoas que constitúen os mercados.

Os cambios acontecidos no contorno demográfico teñen importantes implicacións para os negocios. Entre estes cambios cabe destacar os producidos na estrutura de idades da poboación, no concepto de familia tradicional, os desprazamentos xeográficos da poboación ou a maior instrución e profesionalidade da poboación.

2.2. Macrocontorno económico

O macrocontorno económico está composto polos factores que afectan ao poder adquisitivo dos consumidores e aos seus patróns de gasto. Entre estes factores atópanse o volume de emprego, o nivel de renda ou a evolución da taxa de interese.

2.3. Macrocontorno medioambiental

O macrocontorno medioambiental inclúe os cambios nos recursos naturais que poden afectar ás actividades de márketing. Entre estes cambios destacan a escaseza de materias primas, o aumento da contaminación ou a maior sensibilización do consumidor.

2.4. Macrocontorno tecnolóxico

O macrocontorno tecnolóxico fai referencia ás forzas que crean as novas tecnoloxías para crear novos produtos e oportunidades nos mercados. As novas tecnoloxías crean novos mercados e oportunidades, posibilitando un ritmo acelerado no lanzamento de novos produtos.

2.5. Macrocontorno político-legal

O macrocontorno político-legal está formado polas leis, organismos públicos e grupos de presión que afectan ás organizacións e individuos dunha determinada sociedade. Entre as diferentes leis coas que se busca asegurar o bo funcionamento dos mercados, destacan a Lei de Defensa de Consumidores, a Lei de Defensa da Competencia e a Lei Xeral da Publicidade. Entre os organismos públicos destacan os da Unión Europea, nos que os estados membros delegan parte dos seus poderes e soberanía. Respecto aos grupos de presión, cabe resaltar a importancia dos códigos sociais e das normas de ética profesional.

2.6. Macrocontorno cultural

O macrocontorno cultural está composto polos valores básicos e as normas sociais ás que os directivos deben atender. Entre estes atópanse aspectos como salientar o benestar, a diversión, o natural e ecolóxico.

ACTIVIDADES PROPOSTAS

Co obxectivo de afondar e poñer en práctica os contidos teóricos amosados nas sesións expositivas, dedícanse dúas sesións interactivas para esta unidade didáctica. Nestas sesións interactivas realizarase un caso práctico que permitirá ao alumnado traballar cos conceptos que integran a análise do contorno. Antes de comezar o caso práctico, formularanse unha serie de cuestións para poder repasar certos conceptos clave para entender e resolver as cuestións estipuladas no caso práctico. Neste sentido, o caso práctico desta unidade didáctica consiste na elaboración dun traballo acerca do sector cervexeiro. Neste, o alumnado deberá realizar unha análise detallada dos axentes do microcontorno e das forzas do macrocontorno para o caso concreto do sector cervexeiro. Esta tarefa realizarase en grupos de tres persoas coa finalidade de fomentar o traballo en equipo.

AVALIACIÓN DA UNIDADE DIDÁCTICA

A avaliación desta unidade didáctica levarase a cabo segundo o sistema de avaliación continua en tres fases:

- En primeiro lugar, ao inicio da unidade didáctica realizaranse unha serie de preguntas para avaliar o nivel de coñecementos previo do alumnado e a súa homoxeneidade. O obxectivo principal é avaliar o nivel de coñecemento do alumnado respecto aos aspectos que se van tratar ao longo da unidade didáctica, permitindo así axustar as explicacións e axuda pedagóxica ás necesidades do alumnado e aos seus coñecementos;
- En segundo lugar, empregárase unha avaliación procesual ao longo de toda a unidade didáctica. Para isto, levaranse a cabo comentarios e preguntas sobre os contidos xa presentados, co obxectivo de comprobar a comprensión dos contidos expostos e aclarar e reforzar aqueles que non quedaran claros, facilitando tamén a relación dos novos contidos cos xa vistos anteriormente;
- Por último, a avaliación final realízase unha vez rematada a materia, para valorar o grao de cumprimento dos obxectivos e de adquisición de coñecementos e capacidades por parte do alumnado.

No sistema de avaliación continua, a cualificación é o resultado de sumar a puntuación obtida nas preguntas do exame referidas a esta unidade e a valoración obtida nas actividades interactivas. Na valoración global da materia, e importante destacar que o peso do exame final representa o 70% da cualificación e as actividades interactivas o 30%. Dentro desta última porcentaxe, o 15% corresponde á realización das actividades propostas nas sesións interactivas, o 10% á participación activa do alumnado na aula, e o 5% restante á asistencia ás sesións interactivas. Deste xeito, os casos prácticos vinculados a esta unidade didáctica permitirán realizar unha avaliación procesual. En relación aos casos prácticos, unha vez entregada cada tarefa, levarase a cabo a corrección das mesmas na aula e o profesorado realizará unha valoración cualitativa, tanto no que se refire aos contidos como ás capacidades. Así, infórmase

ao alumnado dos aspectos ben realizados e daqueles a mellorar, co obxectivo de estimulalos no proceso de aprendizaxe e proporcionarlles información útil para o seu futuro desenvolvemento académico e profesional. Finalmente, o exame final, que constará de enunciados de verdadeiro/falso e cuestións tipo test de resposta única, constitúe o instrumento principal de avaliación final. Neste sentido, dado que a materia consta de seis unidades didácticas, o peso desta unidade didáctica no exame final será, aproximadamente, do 15 %.

Observacións

Modificacións introducidas a o abeiro da Resolución Reitoral do 23 de marzo como consecuencia da suspensión temporal da docencia presencial:

1. Subirase ao campus virtual as transparencias do temario con audio e información complementaria que axude a entender os contidos da materia.

2. Os casos e a información complementaria que axude a realízalos se subirán como tarefas no campus virtual.

3. As titorías e as dúbidas solucionaranse por correo electrónico, a través do foro do campus virtual e ferramentas como Teams.

4. O sistema de avaliación

4.1- Avaliación na primeira oportunidade

O sistema de avaliación será non presencial sen proba final (avaliación continua) e supoñerá o 100% da cualificación. O 70% corresponderá á valoración das actividades (casos e exercicios) realizadas na aula e no campus virtual, o 20% á participación do alumnado na resolución dos casos propostos durante as sesións interactivas en período de docencia presencial, e o 10% restante á asistencia ás sesións interactivas en período de docencia presencial. A nota final deberá ser igual ou superior a 5 puntos sobre 10 para superar a materia.

O alumnado con dispensa, que acredite de forma oficial que lle foi concedida seguindo a Instrución Nº 1/2017 da Secretaría Xeral, se avaliará de forma non presencial e supoñerá o 100% da cualificación. O alumnado poderá optar á realización dunha proba final telemática (exame) ou sen proba final (avaliación continua, casos e exercicios propostos no curso).

4.2- Avaliación en segunda oportunidade

O sistema de avaliación será non presencial con proba final telemática que supoñerá o 70% da cualificación. O 30% restante corresponderá á avaliación sen proba final (avaliación continua das actividades realizadas no curso). Na cualificación final a suma de ambas puntuacións debe ser igual ou superior a 5 para superar a materia.

O alumnado con dispensa, que acredite de forma oficial que lle foi concedida seguindo a Instrución Nº 1/2017 da Secretaría Xeral, avaliarase de forma non presencial con proba final telemática que supoñerá o 100% da cualificación.

BIBLIOGRAFÍA

A continuación, preséntase o conxunto de referencias bibliográficas que pode servir para a preparación dos contidos da presente unidade didáctica. Esta listaxe poderá ser ampliada e adaptada ao logo do curso en base ás necesidades específicas do alumnado.

ARMSTRONG, G.; KOTLER, P.; MERINO, M.J.; PINTADO, T. e JUAN, J.M. (2011): *Introducción al márketing*. 3ª ed. Madrid: Pearson.

MUNUERA, J.L.; e RODRÍGUEZ, A.I. (2012): *Estratexias de márketing: un enfoque baseado en el proceso de dirección*. 2ª ed. Madrid: ESIC.



Unha colección orientada a editar materiais docentes de calidade e pensada para apoiar o traballo do profesorado e do alumnado de todas as materias e titulacións da universidade

unidadesdidácticas
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA