



# Escape2



## Curso de Formación

### Módulo 3

*Estrategia Empresarial de turismo  
rural*

### Contenido adicional

[www.escape2project.org](http://www.escape2project.org)

¡Cómo utilizar estos módulos! Estos módulos pueden adaptarse, modificarse, acortarse, ampliarse o combinarse de la forma que considere más adecuada para su aprendizaje y el de sus alumnos. Por favor, respete los derechos de autor, la marca y el reconocimiento de que estos recursos y materiales han sido desarrollados por ESCAPE 2 con la financiación y el apoyo de la Comisión Europea Erasmus+.





[www.escape2project.org](http://www.escape2project.org)

# CONTENIDOS

	Introducción.....	3
01	Entender la estrategia empresarial.....	4
02	Crear una empresa .....	7
03	Crear una estrategia empresarial.....	10



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

## | INTRODUCCIÓN

En esta sección encontrará material extra del curso sobre el Módulo 3 Estrategia Empresarial Rural. Este material ha sido preparado por K\_GEM y tiene un contenido general. Realizando estos estudios, podrá construir una estrategia empresarial adecuada para usted. Estos materiales han sido preparados de acuerdo con los títulos de los estudios. Le deseamos éxito de antemano.

## | K-GEM

### Quiénes somos

K-GEM es una organización no gubernamental que se centra en mujeres y jóvenes de distintos orígenes sociales, educativos y culturales en el ámbito de la sociedad civil. Se creó en 2008 en Ankara. En 2013, fue acreditada por la Agencia Nacional Turca como Organización de Envío y Coordinación del Servicio Voluntario Europeo. Su principal campo de actividad incluye formaciones basadas en proyectos, seminarios, visitas de estudio, intercambio cultural y actividades de proyectos destinados a garantizar el desarrollo personal de los destinatarios. Desde su creación, participa activamente en proyectos y actividades sociales. Además de numerosos proyectos juveniles, ha ejecutado proyectos centrados en soluciones medioambientales y rurales.



# 1 Entender la estrategia empresarial

“La esencia de la estrategia es elegir qué no hacer.” -Michael Porter-

En esta sección, se puede encontrar materiales y preguntas adicionales sobre el tema de entender la estrategia empresarial you can find additional materials and questions on the topic of understanding business strategy.

## Entender la estrategia empresarial

### ¿QUÉ DEBEN SABER LOS EMPRESARIOS SOBRE LA GESTIÓN DE UNA EMPRESA?

El espíritu empresarial consiste en emprender acciones para crear una empresa encontrando la idea de negocio y proporcionando las condiciones necesarias para dar vida a esta idea.

Para poner en marcha la empresa se necesitan elementos básicos como capital, mano de obra y algunas infraestructuras. La creación de la obra es sólo el principio de este trabajo.

Para que la empresa continúe, hay que gestionar el dinero, los procesos empresariales y los recursos humanos de esa empresa. Liderar la creación de la empresa no es lo mismo que mantener la empresa. Además, el liderazgo no es suficiente para la sostenibilidad. Aquí se requieren habilidades de gestión.

La gestión es un concepto sobre cómo se alcanzan los objetivos. En consecuencia, la gestión puede definirse como la suma de las actividades realizadas para alcanzar los objetivos utilizando eficazmente todos los recursos de la empresa. La gestión es un proceso. Se sabe que este proceso se desarrolla básicamente en cinco etapas: planificación, organización, dirección, coordinación y control.

### Estrategia y gestión estratégica

La estrategia es la ordenación del trabajo a realizar sobre cómo dirigir una empresa a largo plazo.

La estrategia esboza hacia dónde se quiere ir.

Las preguntas aquí (Dess Mc Namara & Eisner; 2016);

#### ¿Cómo debemos actuar para crear una ventaja competitiva en el mercado?

Los directivos deben decidir si la empresa debe posicionarse como un productor de bajo coste o desarrollar productos y servicios que sean únicos y permitan a la empresa cobrar precios elevados. ¿O deben hacer una combinación de ambas cosas?

#### ¿Cómo podemos crear ventajas competitivas en el mercado que sean únicas, valiosas y difíciles de imitar o sustituir por la competencia?

Los directivos deben hacer que estas ventajas sean sostenibles y no temporales.

La gestión estratégica se utiliza en la determinación de la visión, la misión, los valores, los objetivos y las metas de las empresas. La gestión estratégica, tras determinar el propósito de la creación de la empresa, consiste en preguntarse por el "futuro" y buscar respuestas a estas preguntas.

Buscar respuestas a las preguntas de qué hacer y cómo hacer.


El emprendedor de la empresa debe revelar su estrategia.

Vea este vídeo:

<https://www.youtube.com/watch?v=iuYlGRnC7J8>

Según Dess Mc Namara & Eisner (2016, p.60) la gestión estratégica implica tres procesos continuos: análisis, decisiones

y acciones. La gestión estratégica se ocupa del análisis de los objetivos estratégicos (visión, misión y metas estratégicas) junto con el análisis de los entornos interno y externo de la organización. A continuación, los fundadores/empresarios deben tomar decisiones estratégicas. Estas decisiones suelen responder a dos preguntas fundamentales ¿En qué sectores debemos competir? ¿Cómo debemos competir en esos sectores? Estas preguntas suelen referirse a las actividades locales e internacionales de una organización. Por último, se determinan las acciones que deben emprenderse. Las decisiones funcionan cuando se actúa en consecuencia. Las empresas deben emprender las acciones necesarias para aplicar sus estrategias. Depende de que los dirigentes asignen los recursos necesarios y gestionen la organización con estrategias realistas.



# 2

## Crear una empresa



## "La esencia de la estrategia es elegir qué no hacer". -Michael Porter-

En esta sección encontrará material adicional, así como preguntas y ejercicios sobre el tema de la creación de empresas.

### ¿QUÉ PUEDE HACER?

Tiene que decidir qué tipo de trabajo quiere hacer en turismo rural o cómo desarrollar un negocio en funcionamiento en su zona.

#### Formulario: ¿Puedo convertirme en empresario?

¿PUEDO CONVERTIRME EN EMPRESARIO?			
Pregunta Nº	Preguntas	SÍ	No
1	¿Su salud física y su edad son adecuadas para el proyecto que se propone?		
2	¿Puede soportar el estrés y las exigencias de dirigir una empresa?		
3	¿Le resulta difícil gestionar personas?		
4	¿Está dispuesto a asumir los riesgos previstos?		
5	¿Puede asumir la responsabilidad de dirigir una empresa?		
6	¿Puede trabajar solo durante largos periodos de tiempo?		
7	¿Acepta la disminución de sus ingresos?		
8	¿Trabjará sin una seguridad financiera normal?		
9	¿Podrá trabajar muchas horas para su empresa?		
10	¿Sabes qué efecto tendrá esto en su familia?		
11	¿Apoya su familia la idea de crear su propia empresa?		
12	¿Tiene suficiente confianza en sí mismo para aceptar el rechazo de los clientes?		
13	¿Sabe lo suficiente sobre el negocio en el que está pensando entrar?		
14	¿Ha definido honestamente sus objetivos para entrar en este trabajo?		
15	¿Cree que este trabajo cambiará su personalidad?		
16	¿Considera la posibilidad de delegar autoridad en otras personas de su empresa?		
17	¿Ha hablado de este proyecto con un amigo/familiar en el que confía mucho y cree que es honesto?		
18	¿Puede establecer buenas relaciones con la gente?		
19	¿Puede mostrar una actitud asertiva cuando es necesario?		
20	¿Sabe admitir sus errores y aprender de ellos?		
21	¿Será capaz de asumir la responsabilidad de dirigir su propio negocio?		

Nota importante:

El ejercicio anterior le ayudará a comprender en qué área posee la habilidad necesaria. Si cree que no puede responder a alguna pregunta o quiere poner a prueba su respuesta, pida a un amigo/familiar que responda a la misma pregunta. A continuación, infórmese sobre el tema.

## Ejercicio 2

Haga el ejercicio 2 a continuación. Intente comprender sus capacidades y habilidades.

### 20 EJEMPLOS DE PREGUNTAS ÚTILES PARA ELEGIR UNA IDEA DE NEGOCIO

(<https://bit.ly/3UF2hAD> )

1. ¿Qué habilidades tengo?
2. ¿Puedo adaptar mis conocimientos a mi idea de negocio?
3. ¿Puedo convertir mi afición en una idea empresarial?
4. ¿Qué tipo de persona soy?
6. ¿Qué tipo de productos y servicios se necesitan en mi sector?
7. ¿Qué tipo de productos y servicios necesitan las empresas locales?
8. ¿Tienen mis colegas/amigos de confianza alguna idea sobre cómo dirigir una empresa?
9. ¿Existen oportunidades de negocio en mi zona (geografía) que me interesen?
10. ¿Puedo trasladar una idea desarrollada en la universidad a la vida empresarial?
11. ¿Qué importan las grandes instituciones y organizaciones?
12. ¿Existe potencial de sustitución de bienes importados en la región?
13. ¿Puedo vender productos fabricados por otros?
14. ¿Puedo generar nuevas ideas?
15. ¿Puedo ver una idea existente desde otra perspectiva?
16. ¿Puedo utilizar un ejemplo de la idea de otra persona?
17. ¿Puedo seguir las nuevas ideas y la evolución de los medios de comunicación?
18. ¿Puedo ver las posibilidades que ofrece la producción natural o los nutrientes orgánicos?
19. ¿Ofrecen las reestructuraciones empresariales nuevas oportunidades de negocio?
20. ¿Puedo comprar una empresa ya existente?

---

Lecturas complementarias <https://hbr.org/1996/11/the-questions-every-entrepreneur-must-answer>



3

Crear una estrategia  
empresarial

# "La visión sin ejecución es alucinación". - Thomas Edison, cofundador de General Electric

En esta sección encontrará material adicional y preguntas sobre el tema de la creación de una estrategia empresarial.

## CREAR UNA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

### Una estrategia empresarial

Una estrategia empresarial es una poderosa herramienta que le ayuda a alcanzar sus objetivos empresariales definiendo los métodos y tácticas que debe aplicar en su empresa. La estrategia empresarial también orienta muchas de sus decisiones corporativas, como la contratación de nuevos empleados.

Los empresarios deben ser conscientes de que las prácticas, procesos y técnicas de gestión estratégica pueden ser beneficiosos para el crecimiento de la empresa. Para que sus empresas puedan crecer, los empresarios pueden considerar la posibilidad de formular exactamente la estrategia, centrándose en el crecimiento, los beneficios y el mercado, entre las técnicas de análisis estratégico prestando especial atención al análisis del mercado y la competencia y formulando exactamente estrategias empresariales genéricas (Kutlllovci, Shala, Troni; <https://bit.ly/3DVoHlb> )

Crear una estrategia empresarial que se ajuste a la visión que usted tiene para su empresa o emprendimiento no es fácil. Requiere tiempo y desarrollo. Sin duda, debe evaluar su propia situación y los detalles del trabajo que va a realizar.

¿Por qué es importante una estrategia empresarial?

<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/business-strategy-examples>

Hay varias razones por las que una estrategia empresarial es importante para las organizaciones, entre ellas:

- **Planificar:** Una estrategia empresarial le ayuda a identificar los pasos clave que debe dar para alcanzar sus objetivos empresariales.
- **Puntos fuertes y débiles:** El proceso de creación de una estrategia empresarial le permite identificar y evaluar los puntos fuertes y débiles de su empresa para que pueda crear una estrategia que optimice sus puntos fuertes y compense o elimine sus puntos débiles.
- **Eficacia:** Una estrategia empresarial le permite asignar eficazmente los recursos para sus actividades empresariales, lo que automáticamente le hace más eficiente. También le ayuda a planificar con antelación los plazos, asignar funciones de trabajo y mantener el rumbo hacia los objetivos de su proyecto.
- **Control:** La creación de una estrategia empresarial le da más control sobre la elección de los tipos de actividades que le ayudarán directamente a alcanzar sus objetivos, así como le permite evaluar fácilmente si sus actividades le están acercando a sus objetivos.
- **Ventaja competitiva:** Al identificar un plan claro sobre cómo va a alcanzar sus objetivos, puede centrarse en capitalizar sus puntos fuertes, utilizándolos como una ventaja competitiva que hace que su empresa sea única en el mercado.

## Cómo elaborar una estrategia empresarial

(<https://blog.hubspot.com/marketing/business-strategy> )

- Identifique las aspiraciones y valores de su empresa.
- Realice una autoevaluación.
- Determine qué segmentos de su mercado quiere captar.
- Determine cómo va a superar a su competencia.
- Establezca objetivos claros.
- Elabore un plan.
- Averigüe qué competencias son necesarias para superar a la competencia y mantener el éxito de su empresa.
- Decida qué sistemas de gestión son necesarios para perfeccionar esas competencias.
- Mida sus resultados.
- Sea flexible y esté dispuesto a adaptarse.

### Modelo de negocio:

¿Qué es un modelo de negocio? (<https://bit.ly/3WpNbR4> )

El término modelo de negocio se refiere al plan de una empresa para obtener beneficios. Identifica los productos o servicios que la empresa tiene previsto vender, el mercado al que se dirige y los gastos previstos. Los modelos de negocio son importantes tanto para las empresas nuevas como para las ya establecidas. Ayudan a las empresas nuevas y en desarrollo a atraer inversiones, reclutar talento y motivar a la dirección y al personal.

Las empresas establecidas deben actualizar periódicamente su modelo de negocio o no podrán anticiparse a las tendencias y retos futuros. Los modelos de negocio también ayudan a los inversores a evaluar las empresas que les interesan y a los empleados a comprender el futuro de una empresa a la que pueden aspirar a incorporarse.

### ¿Por qué necesita capital?

- No puede poner en marcha su empresa
- No puede hacer crecer su empresa
- No puede competir
- No puede alcanzar sus objetivos

### ¿Cómo gestionar el capital?

1. Financiación a partir de los ahorros personales
2. Préstamos para empresas
3. Amigos y familiares
4. Ángeles inversores
5. Capital de riesgo
6. Fondos especiales y fondos de apoyo en su país

### Capital humano

No basta con que un empresario encuentre y aporte capital por sí solo; el capital humano también es muy importante en este caso. El empresario dirigirá, pero los empleados deben comportarse en consecuencia, y el sistema debe establecerse en una estructura integradora.

### Barreras lingüísticas

Si se plantean opciones como la de recibir invitados de distintos países o exportar en el desarrollo rural, se deben tener conocimientos lingüísticos que permitan comunicarse con los invitados. Para las soluciones de exportación o en línea, es necesario tener al menos conocimientos de inglés.

### Soluciones

- Entrada Salida para turistas
- Opciones tierra-mercado
- Opciones tierra-mercado
- Transporte al por menor
- Opciones de Transporte

### Ejemplos de estrategias empresariales

- Diferenciación
- Comodificación
- Estrategia competitiva de los costes
- Estrategia de alcance
- Estrategia de enfoque/nicho de mercado
- Proximidad al cliente
- Otras estrategias combinadas

#### Diferenciación

Una estrategia de diferenciación se centra en lo que hace que su empresa sea única con respecto a otras del mismo sector o mercado. Una buena estrategia de diferenciación crea una lealtad de marca más estable, reduce la competencia de precios, aumenta los márgenes de beneficio y reduce la capacidad de los clientes de sustituir su producto por otro. .( <https://www.zippia.com/advice/differentiation-strategy/> )

6 ÚnicaEjemplos de estrategias de diferenciación para inspiración creativa

Ver vídeo <https://www.youtube.com/watch?v=NIh1-TCcfas&t=12s>

Vea también <https://indeedhi.re/3DVStfW>

#### Comodificación

La comodificación asigna un valor económico a cada producto que antes no se tenía en cuenta en términos económicos, es más un concepto orientado al beneficio. ( <https://www.superheuristics.com/what-is-commodification/> ).

## Comercialización



Leche de cabra



Uva



## Estrategia de costes competitiva

### FUENTES DE VENTAJA COMPETITIVA



Fuente:

<http://www.researchgate.net/publication/270471355>

Contabilidad de costes como base de información para un proceso de gestión eficaz

### Estrategia de alcance del mercado

El ámbito de mercado es el mercado en el que va a operar con sus productos y servicios. Existen varios tipos: mercado único, mercado múltiple, mercado total, mercado regional y mercado local.

## Estrategia de Mercado Único

Definición: Concentración de esfuerzos en un segmento único.

Objetivo: Encontrar un segmento actualmente ignorado o atendido de manera inadecuada y satisfacer sus necesidades.

Requisitos: a) Servir al mercado con entusiasmo a pesar de las dificultades iniciales. b) Evitar la competencia con empresas establecidas.

Resultados esperados: bajos costes; mayores beneficios.

## Estrategia de Mercado Múltiple

Definición: Atender a varios mercados diferentes.

Objetivo: Diversificar el riesgo de abastecer a un solo mercado.

Requisitos: a) Cuidadosa selección para prestar el servicio. b) Evitar el enfrentamiento con empresas que abastecen a todo el mercado.

## Estrategia de Mercado Global

Definición: Abastecer a todo el sector del mercado vendiendo productos diferentes a diferentes segmentos del mercado.

Objetivo: Competir en todos los ámbitos del mercado.

Requisitos: a) Utilizar diferentes combinaciones de precios, productos, estrategias de promoción y distribución en diferentes ámbitos. b) Compromiso de la alta dirección. c) Sólida posición financiera.

Resultados esperados: mayor crecimiento; mayor cuota de mercado.

## Estrategia Geográfica de Mercado

### Estrategia de Mercado Local

Definición: Concentrar los esfuerzos en las proximidades.

Objetivo: Mantener el control del negocio.

Requisitos: a) Buena reputación en la zona geográfica.

b) Buen dominio de las exigencias del mercado.

Resultados esperados: éxito a corto plazo-





# Estrategia de Mercado Regional

**Definición:** Operar en una región.

**Objetivo:** Diversificar el riesgo de dependencia en una parte de la región y mantener el control centralizado.

**Requisitos:** a) Compromiso de la dirección con la expansión. b) Recursos adecuados. c) Capacidad logística para abastecer una región.

**Resultados esperados:** mayor crecimiento; mayor cuota de mercado; mantenerse a la altura de la competencia.



## Estrategia Geográfica de Mercado

### **Estrategia de Mercado Nacional**

**Definición:** Opera a ámbito nacional.

**Objetivo:** Lograr el crecimiento.

**Requisitos:**

a) Compromiso directivo. b) Recursos financieros. c) Voluntad de asumir riesgos.

**Resultados esperados:** aumento del crecimiento, cuota de mercado y rentabilidad.

### **Estrategia de Mercado Internacional**

**Definición:** Operar fuera de las fronteras nacionales.

**Objetivo:** Buscar oportunidades más allá del negocio nacional.

**Requisitos:** a) Compromiso directivo. b) Recursos financieros. c) Conocimiento de los mercados internacionales.

**Resultados esperados:** mayor crecimiento, cuota de mercado y rentabilidad.

# Liderazgo Global en Costes

Demasiada focalización en una o en unas pocas actividades de la cadena de valor.  
Aumento del coste de los factores de producción en los que se basa la ventaja.  
Una estrategia que se puede copiar con demasiada facilidad.  
Falta de igualdad en la diferenciación.  
Flexibilidad reducida.  
Obsolescencia de la base de la ventaja de costes.

## Diferenciación

Singularidad que no se valora.  
Demasiadas diferencias.  
Un suplemento demasiado elevado del precio.  
Diferenciación fácilmente imitable.  
Dilución para la identificación de la marca mediante ampliaciones de la línea de productos.  
Percepciones en cuanto a la diferenciación que varían entre compradores y vendedores.

Peligros potenciales de las estrategias generales de liderazgo y diferenciación de la fundición  
fuente Dess Mc Namara, Eisner p.223

## Referencias

Dess, Mc Namara, Eisen 2016).

<https://www.youtube.com/watch?v=iuYlGRnC7J8>

<https://bit.ly/3UF2hAD>

<https://bit.ly/3DVoHlb>

<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/business-strategy-examples>

<https://blog.hubspot.com/marketing/business-strategy>

<https://bit.ly/3WpNbR4>

[https://www.zippia.com/advice/differentiation-strategy/https://www.zippia.com/advice/differentiation-strategy/](https://www.zippia.com/advice/differentiation-strategy/)

<https://www.youtube.com/watch?v=NIh1-TCcfas&t=12s>

<https://indeedhi.re/3DVStfW>

<https://www.superheuristics.com/what-is-commodification>

<https://hbr.org/1984/01/strategies-for-staying-cost-competitive>

## Socios del proyecto



