



Jornada 1: Análisis de situación

Hub de emprendimiento Caravaca de la Cruz



VICTOR SIXTO

Víctor Sixto Sanjosé es un destacado profesional con una sólida formación en Ciencias Empresariales, habiendo obtenido títulos de prestigiosas instituciones como la Universidad de Santiago de Compostela, el TEC de Monterrey, y ESADE Business School. Su especialización incluye un MBA, un Máster en Innovación para el Desarrollo Empresarial y otro en Estrategia y Gestión Sostenible de los Destinos Turísticos.

En su carrera, ha ocupado roles clave en empresas como INNOTUR Consultoría, Códice Global Estratégico y Grupo Proyectos, donde ha gestionado áreas de turismo, comercio, cooperación y políticas públicas. Además, ha trabajado como consultor en Futuver y OBZ Management Consulting, así como de forma independiente, enfocándose en desarrollo, turismo, emprendimiento y comercio exterior.

Víctor también ha contribuido al ámbito académico como profesor asociado en universidades de renombre, incluyendo la Universidad Nebrija y el TEC de Monterrey. Su enfoque estratégico, liderazgo y compromiso con la sostenibilidad lo posicionan como un referente en su campo, ofreciendo soluciones innovadoras y sostenibles a empresas y organizaciones.



Tabla de contenidos

00 ¡Comenzamos cooperando!

Bloque 1 - Importancia de la cooperación

01 Análisis del territorio

Bloque 1 - Introducción al ecosistema turístico

Bloque 2- ¿Qué es un DAFO?

Bloque 3- Análisis DAFO destino Caravaca de la Cruz

02 Análisis empresa turística

Bloque 1 - DAFO empresarial

Bloque 2 - Matriz CAME

¡No olvides registrar tu
asistencia!



00

¡Comenzamos cooperando!

Cooperación empresarial

La cooperación es esencial en la gestión del turismo, ya que permite **unir esfuerzos entre gobiernos, empresas y comunidades** para desarrollar un turismo beneficioso para todos. Al compartir recursos y conocimientos, se pueden crear estrategias que preserven el patrimonio cultural y natural, mejoren la competitividad de los destinos y promuevan un desarrollo económico inclusivo.

La cooperación, por lo tanto, es clave para enfrentar los desafíos y maximizar las oportunidades en la gestión del turismo a nivel global



Actividad de cooperación

Para recalcar la importancia de la cooperación vamos a realizar la actividad de **LOS CUADRADOS**.

En esta actividad, deberéis cooperar para conseguir formar un cuadrado con piezas de diferentes formas y tamaños.

Speed dating empresarial

¿Podrías **colaborar**?

Objetivo: Generar sinergias entre las empresas turísticas de Caravaca de la Cruz

Distribución del grupo: La mitad del grupo se quedará sentada mientras la otra mitad **se moverá en sentido de las agujas del reloj**

Presentación breve: Cada empresa tendrá 2 minutos para presentarse:

- Qué hace la empresa? /¿Cuáles son sus servicios principales?

Debate sobre colaboración: Durante los 2 minutos, debatan brevemente si existe alguna posibilidad de colaboración entre vuestras empresas

- Anotar resultados: Apunten en la ficha que se les ha proporcionado las ideas de colaboración o posibles sinergias que hayan identificado.

Cambio de pareja: Cuando suene la música o la voz del moderador, deberán cambiar de pareja y comenzar de nuevo con la siguiente presentación.

Consejos adicionales

Mantén tus presentaciones claras y directas.
Escucha activamente y busca oportunidades reales de colaboración.

01

Análisis de Caravaca de la Cruz

Introducción al ecosistema turístico

Análisis demanda: perfil del turista (datos primer cuatrimestre 2025)

¿Quiénes visitan? Caravaca de la Cruz



Número de visitantes : 8755

- Región de Murcia: 1283
- Resto de España: 6351
- Extranjeros: 720
- Origen desconocido: 401



Motivo de visita



Cultural 89,11%



Religioso 8,18%



Eventos 0,96%



Rural/ Naturaleza 0,54%



¿Cuántos visitan por primera vez?

- 93,13% Primera vez
- 19,13% Recurrente

Análisis demanda: años jubilaes VS años ordinarios

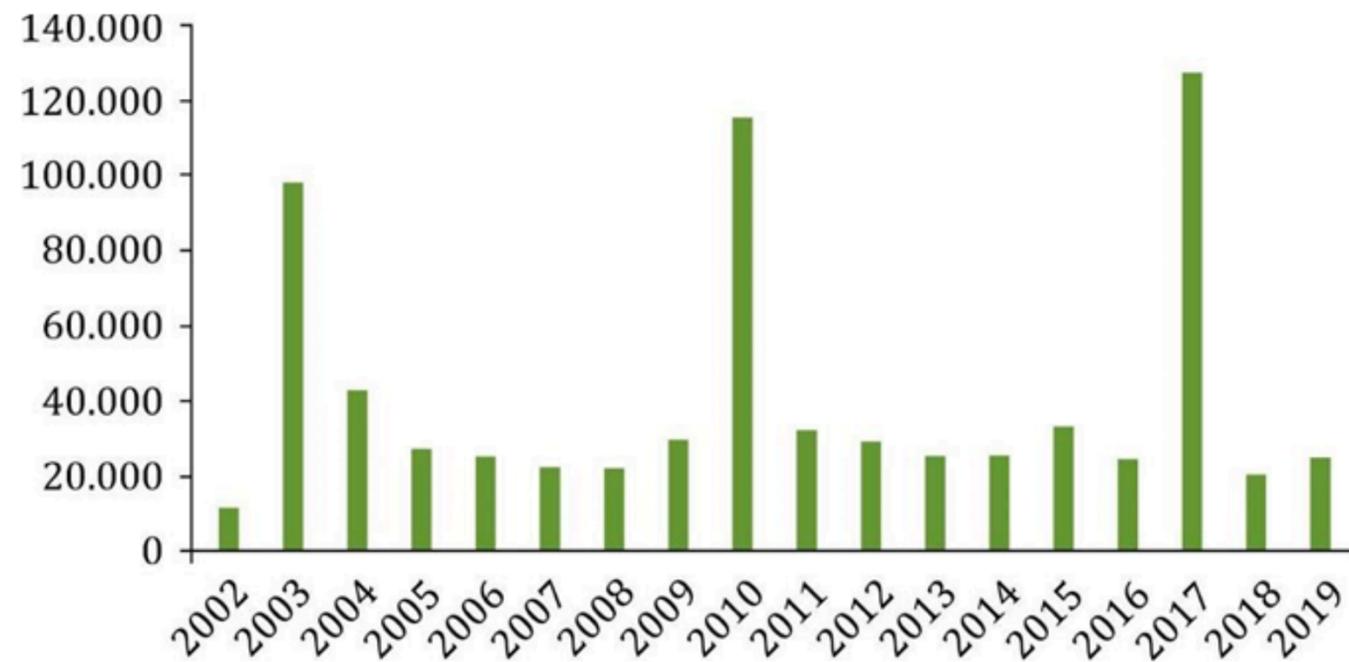


Figura 4. Evolución de las visitas a Caravaca de la Cruz (2002-2019). Fuente: Oficina de Turismo de Caravaca de la Cruz.

Incrementos significativos de las visitas en años jubilaes, con respecto a los ordinarios dando como resultado:

- **Dependencia excesiva** del evento jubilar como motor turístico del destino
- Modelo turístico desequilibrado, caracterizado por **picos elevados de afluencia** en periodos concretos y baja intensidad turística el resto del año
- **Rentabilidad irregular de las infraestructuras turísticas existentes**, que permanecen infrautilizadas gran parte del tiempo, y dificulta la atracción de nuevas inversiones privadas en alojamiento y servicios turísticos de mayor categoría.

1.2

Introducción al análisis DAFO

Análisis Caravaca de la Cruz

DAFO

El DAFO es una herramienta estratégica utilizada para analizar la situación actual de un territorioo proyecto, a través de cuatro variables clave: Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. Este análisis permite obtener una visión **estructurada de los factores internos y externos que influyen en el entorno de estudio.**

En el caso del diagnóstico de Caravaca de la Cruz, el DAFO proporciona una perspectiva global del territorio, permitiendo identificar sus fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas

Gracias a su enfoque integral, el DAFO facilita:

- Toma de decisiones informadas, orientando el diseño de estrategias de desarrollo turístico
- Planificación y mejora de la competitividad.
- Identificar áreas de mejora y nuevas oportunidades para el destino.

DAFO

¿Qué es un DAFO?



Debilidades

Factores **internos negativos que limitan el rendimiento**. Pueden manifestarse como: deficiencias en infraestructuras, baja innovación, etc

Amenazas

Factores **externos negativos que atentan contra el crecimiento del territorio**. Pueden ser factores económicos adversos, competencia creciente de otros destinos turísticos, o cambios en las preferencias de los turistas.

Fortalezas

Factores **internos positivos que otorgan una ventaja competitiva** al territorio. Pueden incluir: recursos naturales, alto grado de especialización, buena reputación, etc

Oportunidades

Factores **externos que pueden ser aprovechados para el beneficio del territorio**, oportunidades para enfocar los esfuerzos hacia áreas con potencial de desarrollo.

1.3

Análisis DAFO Caravaca de la Cruz

DAFO

Actividad grupal

Objetivo: Generar sinergias entre las empresas turísticas de Caravaca de la Cruz

Instrucciones:

1. **Distribución de los carteles:** En la mesa habrá cuatro carteles con los títulos Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.
2. **Escribir y colocar ideas:** Los participantes escribirán brevemente sus ideas en Post-its y los ubicarán en el cuadrante correspondiente.
3. **Discusión y organización:** Después de colocar los Post-its, se discutirá brevemente cada sección y se harán ajustes según el consenso.
4. **Reflexión final:** Se identificarán las prioridades estratégicas para mejorar y potenciar Caravaca de la Cruz.



Desaceleración económica

- Desaceleración económica, marcada por falta de inversiones externas y dinamismo económico



Desagravación

- Pérdida de la actividad productiva, dificultando la reconfiguración económica del territorio. La economía de servicios, concretamente el turismo presenta dificultades para su posicionamiento más allá del turismo religioso.



Ordenación del territorio

- Complejidad territorial con desequilibrios urbanos y una presión sobre los recursos naturales, debido a la modificación de la ocupación tradicional del suelo



Demográfico

- Envejecimiento poblacional aumentando las tasas de dependencia y situaciones de despoblamiento en pedanías más alejadas al Casco Urbano, impactan negativamente en la sostenibilidad social y económica.

Debilidades



Competencia destinos cercanos

- Murcia, Cartagena, Elche y Alicante son destinos cercanos con mayor dinamismo económico y capacidad para atraer nuevas inversiones. Esto pone a Caravaca en una situación de competencia directa que puede dificultar la captación de recursos y turistas



Ordenación del territorio

- Los turistas buscan cada vez más experiencias personalizadas y. Si Caravaca no logra diversificar su oferta, podría enfrentar la disminución de la demanda en el futuro, ya que los viajeros podrían optar por otros destinos que ofrezcan una oferta más amplia y atractiva durante todo el año

Amenazas



Patrimonio cultural y arquitectónico

- Fiestas, con declaraciones de interés turístico internacional y que albergan los Caballos del Vino, declarados como Patrimonio Inmaterial de la Humanidad por la UNESCO
- Casco histórico, declarado Conjunto Histórico Artístico con 15 BIC, una notable red de museos,



Atractivo religioso

- Santuario de la Vera Cruz y los caminos de peregrinación (incluyendo el Camino de Roncesvalles y el Camino de Levante) posicionan a Caravaca como uno de los principales destinos religiosos de España. Es 1 de las 5 ciudades del mundo que cuenta con un Año Jubilar reconocido mundialmente. Esta manifestación atrae miles de peregrinos cada año.



Recursos naturales

- Sierra de Mojantes y Sierra del Gavilán hasta los altiplanos y la huerta central del municipio. Esta variada geografía, junto a los numerosos manantiales de agua como las Fuentes del Marqués y Las Tosquillas, constituye un atractivo clave para el turismo de naturaleza y ecoturismo.

Fortalezas



Diversificación de la oferta turística

- Diversificar la oferta turística más allá del turismo religioso, desarrollando productos innovadores que exploten la diversidad de recursos del destino, lo que contribuiría a desestacionalizar la actividad



Turismo religioso

- Caravaca tiene la oportunidad de **asociarse con otros destinos religiosos para crear alianzas estratégicas** que amplíen la visibilidad del destino. Desarrollar itinerarios de peregrinación conjuntos y paquetes turísticos integrados atraerá a un público extranjero, abriendo nuevos segmentos de mercado y posicionando a Caravaca como destino clave en el turismo religioso global.
- Diversificar actividades complementarias religiosas durante los períodos interjubilares garantizando una mayor afluencia de turistas fuera de los eventos específicos.

Oportunidades



Turismo activo

- La Vía Verde del Noroeste y los paisajes naturales que rodean Caravaca representan una gran oportunidad para fomentar el turismo activo. Actividades como senderismo, ciclismo y turismo de naturaleza pueden atraer a turistas jóvenes generando nuevas oportunidades para las empresas locales de servicios turísticos



Dinamización Casco Histórico

- Revitalizar el Casco Histórico como oportunidad para dinamizar la economía local, mediante la creación de nuevas infraestructuras y equipamientos turísticos que favorezcan la recuperación de la centralidad del municipio, mejorando tanto la actividad comercial como residencial.

Oportunidades

2.0

Análisis DAFO

¡Trabajemos en el DAFO de tu empresa!

ANÁLISIS DAFO

DEBILIDADES

D

FORTALEZAS

F

AMENAZAS

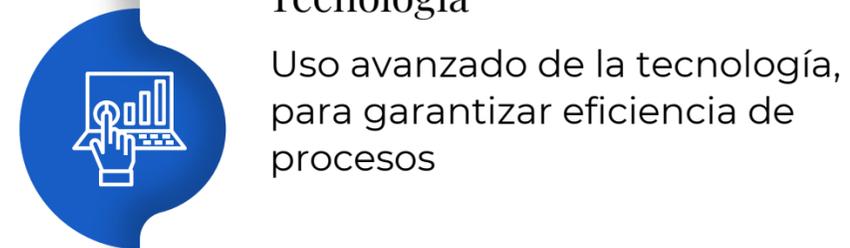
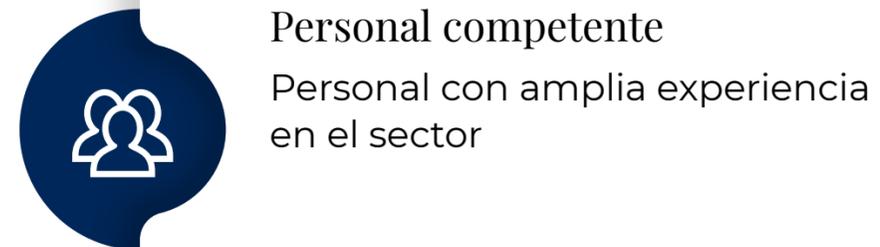
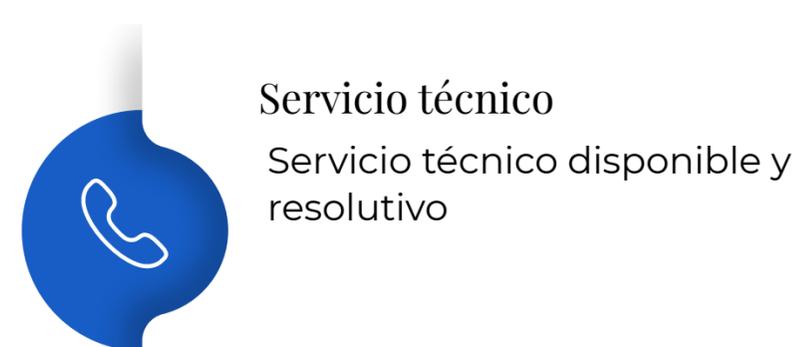
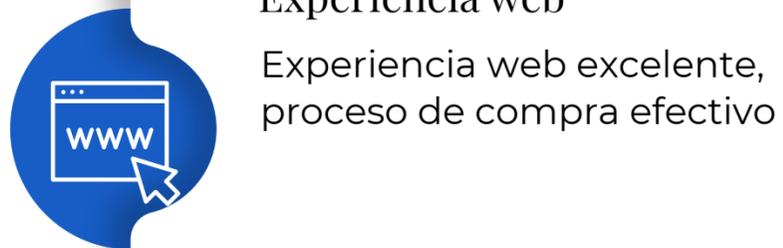
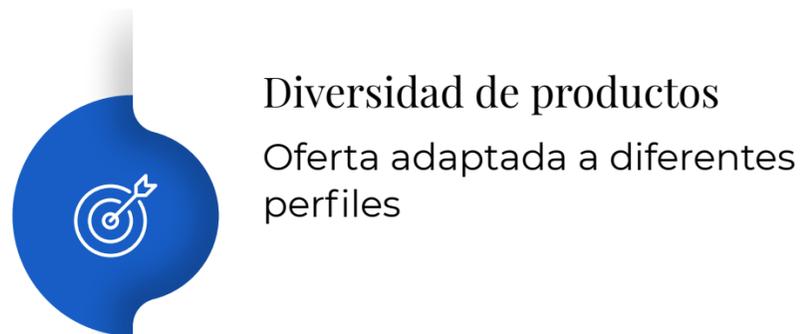
A

OPORTUNIDADES

O

2.1. Análisis interno: Fortalezas

Las fortalezas de cada empresa serán variadas según la naturaleza de su actividad, algunos ejemplos son:



¿Cómo detectar fortalezas?

Estas preguntas guías te pueden ayudar a detectar los puntos fuertes de tu empresa

Actividad: escribe en la Hoja de Trabajo las fortalezas de tu negocio

1

¿Qué puedes ofrecer tú que otros no estén ofreciendo?

2

¿En qué mejoras la vida de tus clientes?

3

¿Qué recurso único tiene tu negocio (know-how, alianzas patentes, etc)?

4

¿En qué destaca tu empresa?

5

¿Por qué deberían comprarte o contratarte a tí?

2.1. Análisis interno: Debilidades

Las debilidades permiten identificar qué está frenando el correcto desarrollo de tu empresa. Algunas debilidades podrían ser:



Escasa rentabilidad

Los beneficios generados no son suficientes para cubrir los costes



Estrecha cuota de mercado

Base de clientes limitada, restringiendo su crecimiento



Falta de capacidades técnicas

Carencia de habilidades en el área a trabajar



Presupuesto limitado

Recursos financieros escasos para invertir restringiendo oportunidades de expansión y optimización.



Instalaciones obsoletas

Infraestructura desactualizada, que afecte la percepción de calidad



Dificultades operativas

Problemas en la gestión diaria, procesos ineficientes que afecten la calidad de los servicios

¿Cómo detectar debilidades?

Estas preguntas guías te pueden ayudar a detectar los puntos débiles de tu empresa

Actividad: escribe en la Hoja de Trabajo las debilidades de tu negocio

1

¿Qué problemas son recurrentes?

2

¿En qué áreas tienes menos experiencia que tus competidores?

3

¿Qué factores están incidiendo negativamente en tus ventas?

4

¿Qué puntos débiles suelen destacar los clientes de tu producto/servicio/web?

5

¿Por qué tus clientes llegan al carrito, pero no terminan la compra?

2.2 Análisis externo: Amenazas

Las amenazas son factores del entorno que atentan contra la expansión de tu empresa. Algunos ejemplos son:



Nuevos competidores

Entrada de nuevos actores al mercado, aumentando la presión competitiva



Saturación del mercado

Competencia creciente, dificultando la captación de nuevos clientes y la diferenciación de la oferta



Cambios legislativos:

Modificaciones en las regulaciones que pueden afectar la operatividad y oferta de productos turísticos.



Modificaciones en precios

Cambios inesperados en los precios de servicios o productos



Nuevas tecnologías

La innovación tecnológica puede dejar obsoletos los modelos tradicionales de negocio



Variaciones en demanda

Variaciones debido a productos sustitutos, crisis económicas o cambios en los hábitos de consumo.

¿Cómo detectar amenazas?

Estas preguntas guías te pueden ayudar a detectar los puntos débiles de tu empresa

Actividad: escribe en la Hoja de Trabajo las amenazas de tu negocio

1

¿Qué factores te afectan directamente?

2

¿Qué factores te afectan indirectamente?

3

¿Qué factores están incidiendo negativamente en tus ventas?

4

¿Cuáles son los productos o servicios sustitutivos que están ganando terreno en el mercado?

5

¿El avance de nuevas tecnologías podría poner en peligro tu modelo de negocio?

2.2 Análisis externo: Oportunidades

Aspectos positivos que brida el entorno y pueden ser aprovechados para el crecimiento de la empresa:



Mercados emergentes

Expansión de mercados o de segmentos demográficos poco explorados, que muestran un interés creciente por destinos menos masificados.



Avances tecnológicos

Adopción de nuevas tecnologías ofrece nuevas formas de mejorar la operativa interna y atraer más clientes mediante el uso de plataformas online, apps y marketing digital.



Aumento de la conciencia medioambiental

Preocupación por el medio ambiente genera la oportunidad de desarrollar productos sostenibles



Revalorización de cultura local

El interés por las experiencias auténticas y culturales abre la posibilidad de crear productos turísticos que resalten el patrimonio local.



Personalización de experiencias

Los turistas están cada vez más interesados en experiencias personalizadas.



Colaboración interempresarial

La cooperación entre empresas locales (hoteles, restaurantes, proveedores de actividades) puede crear sinergias que enriquecen la oferta y amplían el alcance del destino, promoviendo paquetes turísticos y aumentando la duración de la estancia.

¿Cómo detectar oportunidades?

Estas preguntas guías te pueden ayudar a detectar oportunidades para tu empresa

Actividad: escribe en la Hoja de Trabajo las oportunidades de tu negocio

1

¿Cómo te favorecen las nuevas tendencias tecnológicas?

2

¿Qué circunstancias externas contribuyen a mejorar tu situación?

3

¿Cuáles son los patrones sociales que te benefician?

4

¿Qué alianzas estratégicas puedes formar para ampliar tu oferta?

5

¿Qué segmentos de mercado aún no estás atendiendo y podrían representar una nueva fuente de ingresos?

2.3

Matriz CAME

¿Qué es la matriz CAME?

Fuente: Guilabert et al.(2024)

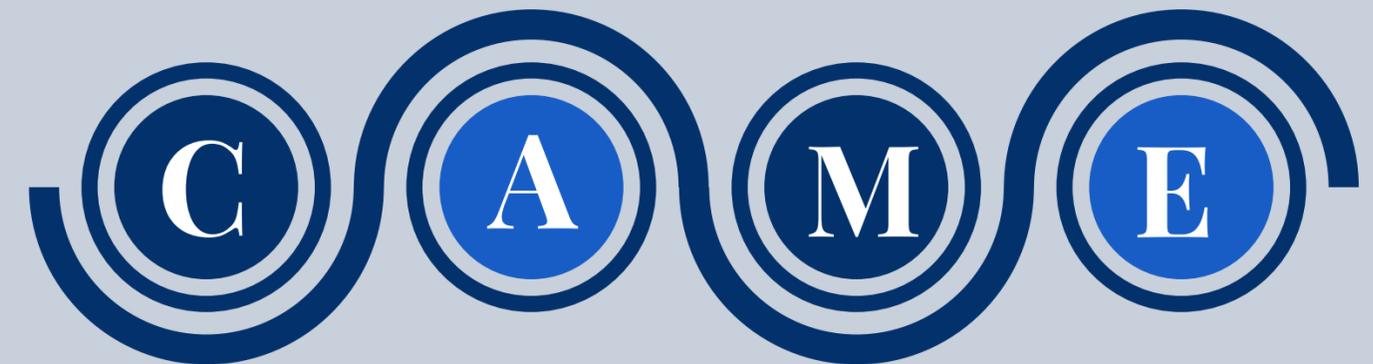
CAME

Matriz CAME

El análisis CAME es una técnica que busca transformar el diagnóstico de DAFO en estrategias de acción concretas.

- DAFO: ayuda a entender la situación
- CAME: ayuda a tomar decisiones

Sus acrónimos corresponden a :



Corregir

Ajustar

Modificar

Explotar

Estrategias de análisis

Hay cuatro estrategias básicas según este tipo de análisis y cada una de ellas responde a una necesidad.

Cada una de ellas se obtiene de relacionar varios de los cuadrantes de la matriz DAFO.

Las estrategias que pueden ser empleadas son:

- Estrategia ofensiva o de ataque
- Estrategias de supervivencia
- Estrategia defensiva
- Estrategias de reorientación o adaptativas



Estrategia ofensiva o de ataque

Se obtienen relacionando **Fortalezas** + **Oportunidades** (uso de las fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas)

Estrategia enfocada en explotar las fortalezas de cada negocio, aprovechando su ventaja comparativa. Son ideales para PYMES que tienen un elemento diferenciador que les distingue frente a sus competidores.

Preguntas guía

- 1 • ¿Qué hacer para utilizar nuestras actuales fortalezas a fin de aprovechar las oportunidades que se nos presentan?
- 2 • ¿Qué hacer para incrementar nuestras fortalezas y así poder mejor aprovechar las oportunidades que se nos presentan?
- 3 • ¿Qué hacer con nuestras actuales fortalezas para que nuevas oportunidades se nos presenten?

Estrategia ofensiva



Estrategia de supervivencia

Se obtienen relacionando **Debilidades + Amenazas**, busca reducir las debilidades del negocio y eludir todo aquello que constituya una amenaza

Preguntas guía

- 1 • ¿Qué hacer para disminuir nuestras debilidades y así hacernos más capaces para enfrentar, neutralizar o atenuar las amenazas que nos sobrevengan?

Estrategia de supervivencia



Estrategia defensiva

Pretenden evitar un agravamiento de la situación o mejorar la situación actual de la empresa, se obtienen relacionando **Fortalezas + Amenazas.**

Encaja sobre todo en empresas ya consolidadas

Preguntas guía

- 1** • Qué hacer para utilizar nuestras fortalezas a fin de enfrentar, neutralizar o atenuar las amenazas que nos sobrevengan?

Estrategia defensiva



Estrategia adaptativa

Busca transformar la situación haciendo cambios que eliminen nuestras debilidades y creen nuevas fortalezas. Se obtienen relacionando **Debilidades + Oportunidades.**

Preguntas guía

- 1 • ¿Qué hacer para disminuir o eliminar nuestras debilidades y así hacernos más capaces de aprovechar las oportunidades que se nos presentan?
- 2 • ¿Qué hacer para, aprovechando las oportunidades, disminuir o eliminar nuestras debilidades?

Estrategia adaptativa

2.4

Matriz CAME

¡Trabajemos en tu análisis CAME!

MATRIZ CAME

C

CORREGIR (Corregir las debilidades)

A

AFRONTAR (Afrontar las amenazas)

M

MANTENER (Mantener las fortalezas)

E

EXPLORAR (Explorar las oportunidades)

01

Proponer muchas opciones viables

No poner el foco en encontrar la estrategia ideal para cada situación, sino en proponer **distintas opciones viables**. Posteriormente podrás seleccionar las alternativas más adecuadas para obtener los mejores resultados.

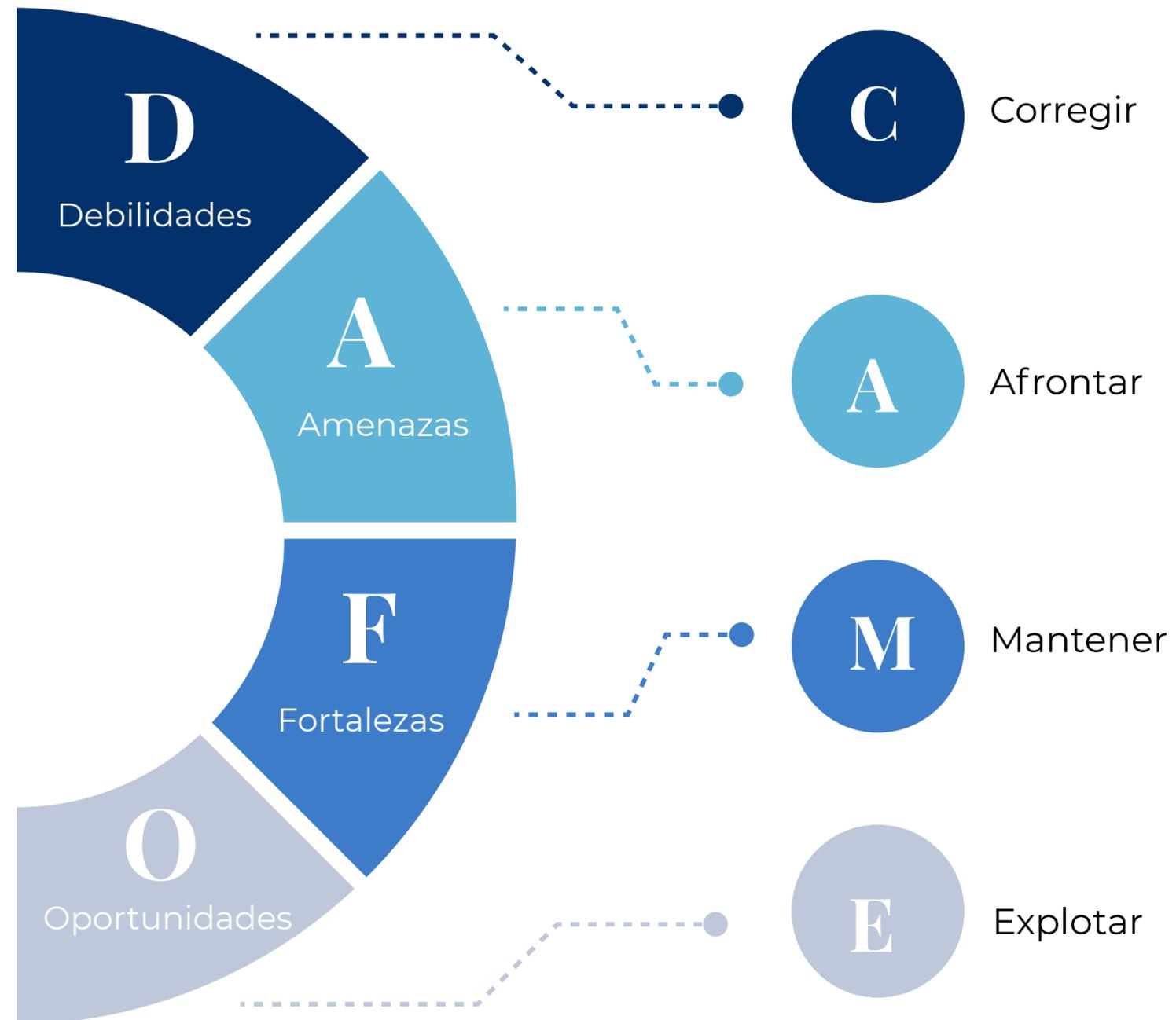
02

Soluciones

Toma cada cuadrante de tu matriz DAFO y cuestionate cómo solucionar o fomentar las problemáticas o ventajas de tu negocio.



Las preguntas a continuación te pueden ayudar a buscar soluciones estratégicas



¿Cómo **cruzar los elementos de un DAFO** con su acción **CAME**?

Corregir debilidades

Estas preguntas guías te pueden guiar a establecer acciones estratégicas para corregir debilidades

Actividad: escribe en la Hoja de Trabajo tus acciones enfocadas a corregir

1

¿Qué cambios organizativos u operativos permitirían reducir el impacto de esta debilidad en el corto y medio plazo?

2

¿Qué recursos internos (personas, tiempo, conocimiento) pueden reorientarse para corregir esta debilidad sin comprometer la operativa diaria?

Afrontar amenazas

Estas preguntas guías te pueden guiar a establecer acciones estratégicas para afrontar amenazas

Actividad: escribe en la Hoja de Trabajo tus acciones enfocadas a afrontar

1

¿Qué decisiones preventivas puede adoptar la empresa para anticiparse a los efectos de esta amenaza?

2

¿Qué ajustes estratégicos permitirían reducir la vulnerabilidad de la empresa frente a esta amenaza externa?

Mantener fortalezas

Estas preguntas guías te pueden guiar a establecer acciones estratégicas para mantener las fortalezas

Actividad: escribe en la Hoja de Trabajo aquellos aspectos a mantener

1

¿De qué manera puede esta fortaleza reforzarse para aumentar su impacto en la propuesta de valor?

2

¿Qué factores internos explican esta fortaleza y cómo pueden mantenerse en el tiempo?

3

¿Esta fortaleza depende de personas concretas, de procesos o de la cultura de la empresa?

Explotar oportunidades

Estas preguntas guías te pueden guiar a establecer acciones estratégicas para explotar las oportunidades

Actividad: escribe en la Hoja de Trabajo aquellos aspectos a explotar

1

¿Qué cambios en la oferta, el mercado objetivo o los canales permitirían aprovechar esta oportunidad de forma efectiva?

2

¿Qué alianzas, colaboraciones o sinergias facilitarían una explotación más eficiente de esta oportunidad?

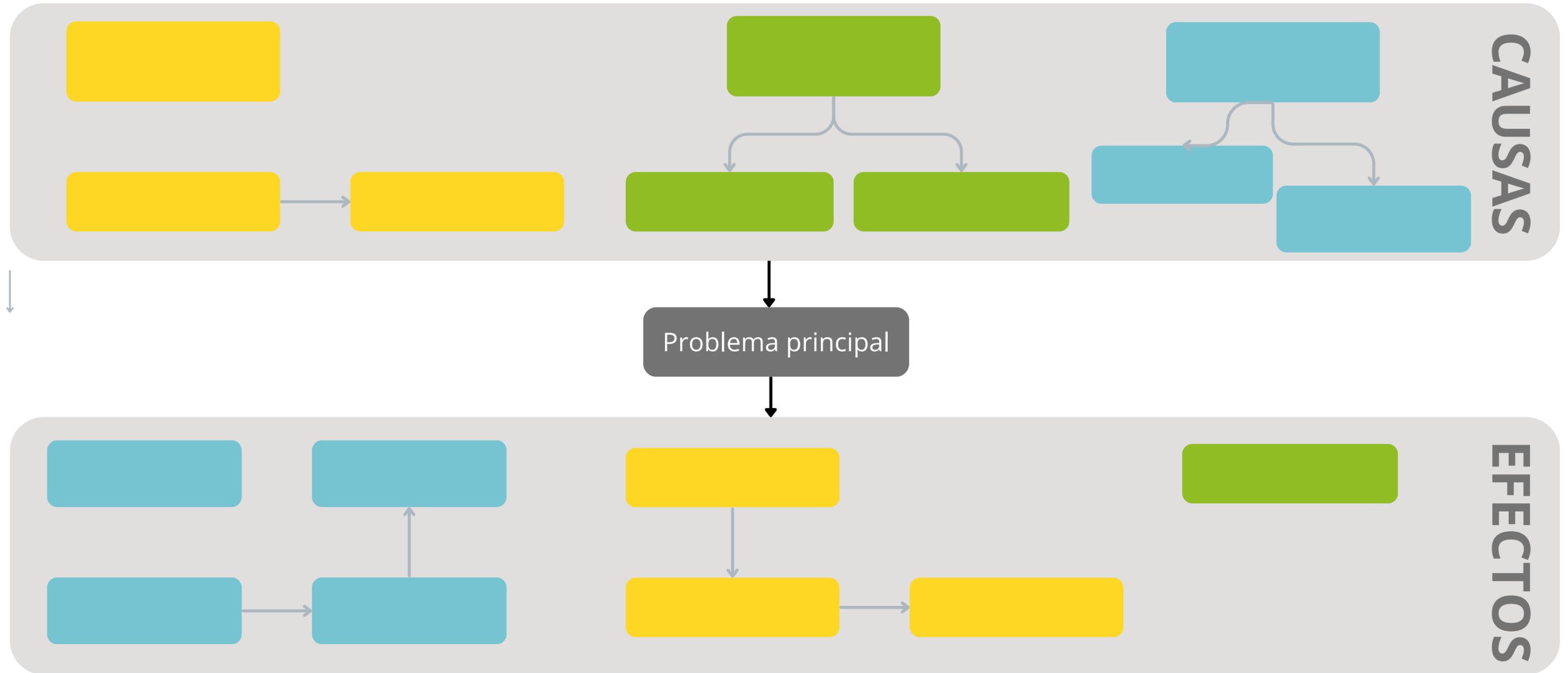
3

¿Qué encaje tiene esta oportunidad con la estrategia y capacidades actuales de la empresa?

2.5

Árbol de problemas

ÁRBOL DE PROBLEMAS



¡No olvides realizar la
valoración **curso-profesor!**





www.creacionexperiencias.com