

CENETUR

Proyecto empresarial



UNIVERSIDAD
DE GRANADA


Escuela
Internacional
de Posgrado



UNIVERSIDAD
DE GRANADA



UNIVERSIDAD DE GRANADA

MÁSTER UNIVERSITARIO EN TUTELA DEL PATRIMONIO
HISTÓRICO-ARTÍSTICO. EL LEGADO DE AL-ÁNDALUS

TRABAJO FIN DE MÁSTER

Tutorizado por:

Ana María Gómez Román

María José González López

**Proyecto de aprovechamiento turístico de los recursos patrimoniales
de la Comarca de Guadix.**

Presentado por:

Rocío García Herráiz

Curso académico 2019/2020

Agradecimientos

Dar las gracias al Grupo de Desarrollo Rural de la Comarca de Guadix, en especial al gerente del mismo Juan José Manrique López por su inestimable ayuda, orientación bibliográfica, y la experiencia compartida.

A las doctoras María José González López y Ana María Gómez Román por su constante apoyo y orientación en la realización de este trabajo.

A mi familia, por escuchar con infinita paciencia una y otra vez la vida de don Rodrigo.

Índice

Resumen	9
Introducción.....	10
Justificación del proyecto	10
Objetivos.....	11
Justificación de las rutas seleccionadas	11
Marquesado del Cenete	11
Trogloditismo Accitano	12
Guadix Monumental	12
Metodología.....	13
1. Presentación del proyecto.....	15
1.1. Justificación de la importancia del problema o necesidad que se atiende o de la oportunidad detectada.....	15
1.2. Descripción de la solución propuesta	15
1.3. Prototipo de la solución propuesta.....	16
2. Análisis del entorno general y específico	16
2.1. Análisis del entorno general (macro entorno): Análisis PESTEL	16
Entorno político	16
Entorno legal	19
Entorno económico.....	20
Entorno social	21
Entorno medioambiental.....	22
Entorno tecnológico.....	22
2.2. Análisis del entorno específico	24
Análisis de la competencia, estudiando los principales competidores.....	28
Análisis de las 5 fuerzas de Porter	34
Análisis interno: evaluación de las capacidades y recursos internos.....	37
2.3. Análisis DAFO y CAME	38
2.4. Conclusiones	39
3. Plan estratégico.....	41
3.1. Misión, visión y valores	41
Misión:.....	41
Visión:	41
Valores:.....	41
3.2. Estrategia de la empresa	42

Estrategia competitiva	42
Objetivos estratégicos.....	43
Objetivos financieros.....	43
Objetivos desde la perspectiva del cliente.....	44
Objetivos de procesos internos	44
Objetivos de aprendizaje	45
3.3. Modelo de negocio.....	45
4. Análisis de mercado y plan de marketing.....	46
4.1. Segmentación de mercado	46
4.2. Posicionamiento en el mercado	52
4.3. Marketing Mix	53
Política de producto/servicio	53
Ruta por el Marquesado del Cenete con visita al Castillo de la Calahorra	54
Ruta por el Marquesado del Cenete sin visita al Castillo de la Calahorra.....	54
Trogloditismo Accitano	55
Guadix Monumental	56
Política de precios.....	57
Política de distribución	58
Política de promoción y comunicación	61
Imagen de marca: nombre y logotipo	64
4.4. Planificación de las acciones de marketing	66
4.5. Métricas clave	66
4.6. Presupuesto comercial, ingresos por ventas y costes del plan de marketing ...	67
5. Plan de operaciones	70
5.1. Localización, instalaciones, equipamiento y stock.....	70
5.2. Tecnología I+D, aspectos medioambientales y calidad.....	71
5.3. Flujo de la prestación del servicio	73
5.4. Presupuestos de inversión y costes operativos	75
6. Plan de organización y recursos humanos.....	76
6.1. Forma jurídica y aspectos legales de la empresa	76
Justificación de la forma jurídica escogida.....	76
Trámites de constitución.....	77
Aspectos fiscales	79
6.2. Recursos humanos y presupuesto	79
7. Plan y análisis de viabilidad económico-financiera	80

7.1. Hipótesis de partida para la elaboración del plan económico financiero.....	80
7.2. Proyecciones financieras.....	81
La cuenta de pérdidas y ganancias previsional.....	81
El plan de tesorería	81
Viabilidad económico-financiera	82
Conclusiones.....	82
Bibliografía.....	83
Anexos.....	90
Anexo A: Prototipo ruta Marquesado del Cenete.....	90
Folleto visita	90
Datos genéricos: ubicación, clima, geografía.....	90
Historia	91
Cómo surge el Marquesado del Cenete	96
Los baños árabes de Dólar.....	102
La Alcazaba de Ferreira.....	103
Aljibe de Cogollos de Guadix	104
El castillo renacentista de la Calahorra.....	104
Rodrigo Díaz de Vivar y Mendoza.....	104
Análisis histórico	106
El castillo a partir de 1580.....	110
Análisis artístico	112
Exterior del castillo.....	112
Interior del castillo.....	114
Anexo B: Currículum Vitae.....	119

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Perfil PESTEL	23
Figura 2: Viajes de españoles y extranjeros por motivos culturales, más el gasto asociado en el año 2018.....	24
Figura 3: Cuadro resumen de los principales competidores.....	34
Figura 4: Análisis DAFO.....	39
Figura 5: Análisis CAME.....	39
Figura 6: Modelo de negocio.....	46
Figura 7: ¿Qué tipo de turismo practica cuando viaja?	49
Figura 8: Preferencias en las actividades a realizar	50
Figura 9: Perfil segmento nº 1	51
Figura 10: Mapa de posicionamiento	53
Figura 11: Trayecto Ruta del Marquesado del Cenete	55
Figura 12: Trayecto Trogloditismo Accitano	56
Figura 13: Trayecto Guadix Monumental	57
Figura 14: Journey map externo	61
Figura 15: Boceto logo nº 1	64
Figura 16: Boceto logo nº 2.....	65
Figura 17: Cronograma acciones de marketing.....	66
Figura 18: Gráfico de la prestación de servicios	75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Precio sin IVA del servicio y coste variable de la producción.....	68
Tabla 2: Ingresos por servicios e ingresos totales	68
Tabla 3: Ventas total unidades físicas servicios grupales.....	69
Tabla 4: Ventas total unidades físicas servicios individuales y privados.....	69
Tabla 5: Presupuesto desglosado de la inversión en marketing	70
Tabla 6: Inversión para la constitución de la empresa.....	75
Tabla 7: Gastos de explotación.....	76
Tabla 8: Cuenta de pérdidas y ganancias	81
Tabla 9: Tesorería.....	82

Resumen

La Comarca de Guadix posee unas cualidades únicas, debido a su geología, historia y cultura. Prueba de ello es que forma parte del Geoparque de Granada donde resaltan una serie de recursos que son reflejo de su singular identidad. Está formado por un amplio patrimonio, con características únicas en el mundo. Pese a que la conciencia patrimonial aún está latente, desde muchos ámbitos e instituciones, incansablemente intentan cambiar esta realidad.

Este Trabajo Fin de Máster parte de la visión más particular de la zona teniendo en cuenta la necesidad de reivindicar un espacio único en base a sus recursos culturales. Que la Comarca de Guadix sea reconocida por sus amplios valores patrimoniales, culturales y naturales y, que este reconocimiento sirva de motor económico de la zona.

Palabras clave: Proyecto empresarial – Comarca de Guadix – Patrimonio – Desarrollo rural – Geoparque.

Introducción

Justificación del proyecto

El desarrollo de este proyecto tendrá como objeto la Comarca de Guadix, situada en la zona norte de la provincia de Granada. Este territorio se encuentra dentro de los límites del Geoparque de Granada, incluido en la Red Mundial de Geoparques de la UNESCO, gracias a las características geológicas, únicas en el mundo, que posee. Además de estas cualidades, la Comarca posee una gran cantidad de recursos hídricos, minerales y vegetales, que desde siempre han sido aprovechados por sus pobladores. Así lo demuestran los restos arqueológicos, que ya desde la Prehistoria, en época argárica, hacían uso de ellos con la explotación de yacimientos mineros, como por ejemplo en el Cerro de Juan Canal en Ferreira. Debido a la situación geográfica, la Comarca es una zona estratégica, un cruce de caminos. Esto ha propiciado que se produjesen numerosos asentamientos humanos, independientemente de la cultura y del momento histórico. Como consecuencia han dejado una huella indeleble en estas tierras, que aún hoy día se puede percibir. La Comarca de Guadix cuenta con un vasto patrimonio, tanto cultural como natural: desde antiguas fortalezas y baños árabes a dólmenes, necrópolis, iglesias, ermitas, aguas termales, yacimientos paleontológicos, antiguas fábricas, pasando por tradiciones centenarias, una catedral y uno de los primeros castillos de estilo renacentista que se construyó en España.

El tema principal de este proyecto, no es hacer una enumeración y catalogación de todos estos bienes, sino aportar valor y crear conciencia patrimonial a través de él, si bien desde una perspectiva empresarial. No hay que hacer grandes investigaciones para percatarse que en la Comarca de Guadix, la herencia que nos ha sido transmitida está en un segundo plano. Solo hay que remitirse a los hechos, que debido a la desidia de los mismos residentes de la Comarca y los poderes públicos, ha llevado a situaciones de pérdida y destrucción del patrimonio. Ejemplo de ello puede ser la casa y huerta Carrasco, que aunque se avisase de su mal estado de conservación, en reiteradas ocasiones, finalmente ha terminado destruida (Calera, 2015, p. 80).

Seguramente la falta de conciencia patrimonial, el desconocimiento y la ignorancia que tienen algunos habitantes de la Comarca con respecto a su propia historia, sean los causantes que hacen peligrar nuestra herencia e identidad. A título personal, he de añadir que, aun sin ser consciente del número tan amplio de bienes que tiene la zona, siempre he

tenido presente el gran valor patrimonial, artístico e histórico de estos. Es por ello que con este proyecto, y dada mi formación universitaria de Grado en Turismo, se pretende aportar valor a la Comarca de Guadix desde una perspectiva de emprendimiento en el sector turístico, generando un mayor conocimiento de la misma y potenciando económicamente esta área de la provincia, en muchos casos deprimida económicamente y con riesgo de despoblación. El hecho de que el proyecto se desarrolle en este ámbito tan concreto, en la Comarca de Guadix, es porque pertenezco a ella, y al igual que muchos otros, veo los fallos que hay en lo relativo a la gestión del patrimonio y la cultura. Y, cuando eres consciente de que todo lo que te rodea tiene una historia, un porqué, una evolución y pervivencia en el tiempo, lo único que se pretende es su reivindicación, que se reconozca su valor, y que no corra la misma suerte que la casa Carrasco.

Objetivos

- Analizar la viabilidad de este proyecto empresarial.
- Involucrar a la administración pública y local en acciones patrimoniales.
- Crear conciencia y valor patrimonial en los habitantes de la Comarca.
- Aportar beneficio económico y generar empleo.

Justificación de las rutas seleccionadas

Las tres rutas propuestas se desarrollan geográficamente en dos ámbitos concretos de la Comarca: en el Marquesado del Cenete y en Guadix. La elección del primero de ellos es debida a: ser natural del pueblo de Dólar, el conocimiento que poseo sobre el territorio y por la fuerte depresión económica que sufre este lugar. De este modo, y en la medida de lo posible, una de los objetivos que se persigue con esta elección es añadir más valor y reconocimiento a esta zona, económico, social y patrimonial. La decisión de que las rutas restantes hayan sido elaboradas en Guadix, es consecuencia directa de haber cursado mis estudios de Bachillerato allí. Durante esos dos años, redescubrí este pueblo y fui consciente de lo mucho que aún quedaba por hacer en lo relativo al patrimonio y nuestra identidad. Que gran parte de mis amigos sean accitanos y que entiendan y compartan las mismas inquietudes que se plantean en este proyecto.

Marquesado del Cenete

El Marquesado del Cenete, está compuesto por 10 municipios que pese a que cada uno de ellos es único, comparten muchas características comunes. Se podría decir que, aunque están separados geográficamente, a lo largo de la historia han evolucionado de una

CENETUR

manera conjunta, pudiéndose observar características comunes por ejemplo en la arquitectura y en los restos arqueológicos que hay, en las costumbres o incluso en la distribución y uso del agua para el regadío. Uno ejemplo de ello lo encontramos en que la mayoría de las poblaciones, durante la etapa musulmana, tenían fortalezas y baños propios.

La intencionalidad de esta visita es mostrar la historia, los valores patrimoniales del Marquesado del Cenete y sus recursos culturales, así cómo sus diferentes núcleos de población han evolucionado de manera conjunta, adquiriendo así rasgos comunes en todos los pueblos que lo forman.

La ruta se ha estructurado de este modo para poder contextualizar la historia de la zona sin tener que visitar todos y cada uno de los baños, castillos e iglesias que hay. Entre los diferentes motivos que se encuentran para no realizar un itinerario así, es porque muchos de los bienes se encuentran en casas, como los baños, y por lo tanto son privados, otros están demasiado maltrechos, lo que hace que su interpretación sea mucho más compleja y visitar seis o siete ruinas de fortalezas árabes con unas características muy parecidas, sería algo demasiado tedioso para el visitante, independientemente de su edad. Así por ejemplo, visitando los Baños Árabes de Dólar se proporciona una idea bastante buena de cómo eran estos edificios a nivel general en todo el Marquesado, sin la necesidad de visitar cada uno de los bienes que hay.

Trogloditismo Accitano

El motivo principal de la elección de esta ruta es poner de manifiesto las cualidades geológicas del terreno, el Geoparque y su importancia, y que debido a los materiales que forman la zona como por ejemplo la arcilla, ha sido posible la construcción de viviendas en cueva, las cuales tienen un bajo coste de construcción, son sostenibles y no son invasivas con el medio. También, gracias a este material es muy común la alfarería en lugares como Guadix o Purullena. La inclusión de los miradores ayudará a una mejor comprensión y explicación del territorio del Geoparque, dentro de nuestro ámbito de estudio, así como una visión panorámica del Barrio de las Cuevas.

Guadix Monumental

Como la ciudad de Guadix tiene tantos bienes y lugares a visitar, no se podría conocer todo en una sola mañana. Es por ello que la siguiente visita, pese a su breve trayecto, consigue una contextualización general bastante buena de la historia de Guadix y de los

principales bienes inmuebles. El hecho de que el punto de partida sea el Teatro Romano, nos ofrece un punto de apoyo donde empezar la visita, y explicar el nacimiento de Julia Gemella Acci. El Torreón del Ferro, nos ayuda a seguir con esta cronología para conocer la etapa posterior a los romanos, la árabe con Wadi-as. Con la visita al Palacio de Villaalegre, conseguimos poner en contexto el peso que tuvo la nobleza accitana y las casas señoriales, así como la importancia del vasto patrimonio mudéjar que hay en Guadix. En la misma calle donde se encuentra situado el Palacio de Villaalegre, está el antiguo Hospital Real y la judería medieval. Continuamos hacia la Catedral y el Hospital Real, hoy “Centro Cultural Abierto Hospital Real de la Caridad de Guadix”, para poder hacer referencia a la importancia que tuvo el papel de la Iglesia en Guadix, como el hecho de que aquí se fundó la primera diócesis de España, y la gran cantidad de bienes eclesiásticos que tiene la ciudad. La siguiente parada sería la Plaza de la Constitución, de obligada visita por la majestuosidad de esta y por su reorganización y nueva imagen que adquirió tras la Guerra Civil. Finalmente, el último lugar sería el Palacio de Peñafior, pese a que no se pueda visitar, debido a su relevancia histórica y artística.

Metodología

Para poder realizar este proyecto empresarial, he tenido que recurrir a diferentes medios, de diversa índole, en función de los diferentes apartados.

Primero, para la realización del análisis del entorno general y específico debido a las condiciones dinámicas y cambiantes de este, se han usado fuentes periodísticas. Para el análisis estratégico y funcional del plan empresarial se han tenido en cuenta artículos, bases de datos y estudios de instituciones como: Junta de Andalucía, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, Instituto Nacional de Estadística, Diputación de Granada, Patronato Provincial de Turismo, UNESCO, OMT y Grupo de Desarrollo Rural de la Comarca de Guadix. Para la puesta en marcha se ha tomado en consideración la normativa sobre patrimonio, turismo, emprendimiento y trabajo autónomo.

El método utilizado ha sido la realización de un plan de empresa, cuyo objetivo es analizar la viabilidad técnica, comercial y económica de una idea de negocio. Para ello, se han usado herramientas del ámbito de la organización y dirección de empresas, como el análisis PESTEL, matrices DAFO y CAME, o el análisis de fuerzas competitivas. Se ha realizado un análisis por áreas funcionales de la empresa, que serán descritos en las páginas que siguen. Asimismo, se han usado metodologías de “pensamiento de diseño”

(*Design Thinking*) e innovación, que integran herramientas como observación y entrevistas a los usuarios, creaciones de perfiles de persona o realización de mapa de trayectoria del cliente.

En lo concerniente a la parte empresarial de este proyecto, he acudido a artículos y análisis de la Escuela de Organización Industrial y organismos del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. También para los aspectos de estrategia empresarial, he utilizado los manuales de Guerras y Navas, basados en los trabajos, principalmente, de los economistas Michael Porter y Philip Kotler.

Para la preparación de las visitas guiadas he manejado numerosos libros y artículos. Han sido fundamentales los trabajos de Ricardo Ruiz Pérez, Manuel Espinar Moreno y José María Martín Civantos, debido a su conocimiento sobre el Marquesado del Cenete. Otras fuentes indispensables para conocer el patrimonio de Guadix, han sido las publicaciones de Carlos Asenjo Sedano, Miguel Ángel Sorroche Cuerva y José Manuel Gómez-Moreno Calera. Dos revistas también fundamentales para el conocimiento de la Comarca de Guadix, han sido: el *Boletín del Centro de Estudios Pedro Suárez* y la revista de la Universidad de Granada *Chronica Nova*.

Para la formación y constitución de la empresa, se ha tenido en cuenta la siguiente normativa:

- Ley 16/1985 del 25 de junio del Patrimonio Histórico Español.
- Ley 1/1991 del 3 de julio del Patrimonio Histórico Andaluz.
- Ley 13/2011 del 23 de diciembre del Turismo de Andalucía.
- Decreto 214/2002, del 30 de julio regulador de los Guías de Turismo de Andalucía.
- Ley 20/2007 del estatuto del trabajo autónomo.
- Ley 6/2017 de Reformas Urgentes del Trabajo Autónomo
- Real Decreto 197/2009 donde se desarrolla el Estatuto del Trabajo Autónomo en materia de contrato del trabajador autónomo económicamente dependiente y su registro y se crea el Registro Estatal de asociaciones profesionales de trabajadores autónomos.
- Ley 14/2013 de apoyo a emprendedores y su internalización.

- Ley 31/2015 por la que se modifica y actualiza la normativa en materia de autoempleo y se adoptan medidas de fomento y promoción del trabajo autónomo y de la Economía Social.

Por último, se han realizado trabajos de campo que han abarcado varios ámbitos: en primer lugar visitas a los diferentes bienes: Castillo de la Calahorra, baños árabes de Dólar, Alcazaba de Ferreira y Aljibe de Cogollos, Catedral de la Encarnación de Guadix, Hospital Real de la Caridad de Guadix, Museo Centro de Interpretación Cuevas de Guadix y los ayuntamientos de La Calahorra, Ferreira y Cogollos de Guadix. Con el objeto de conocer: precios, contenidos que ofrecían, horarios, personal y trato de este, funcionamiento y gestión, y organización de los recursos. También, se han realizado entrevistas y encuestas, que han permitido conocer al usuario, y plantear la propuesta de valor del modelo de negocio. Y finalmente, se ha procedido a la revisión de páginas web de la competencia para realizar análisis de servicios prestados y precios ofertados.

1. Presentación del proyecto

1.1. Justificación de la importancia del problema o necesidad que se atiende o de la oportunidad detectada.

El problema y oportunidad que se ha detectado y que constituye el germen del presente proyecto, es la escasez de empresas que operen en la zona que estén especializadas de forma exclusiva en la realización de visitas guiadas con un profundo y riguroso carácter cultural. Nuestra iniciativa se orienta por tanto a cubrir esta necesidad con la finalidad de dar a conocer el patrimonio con el que cuenta la Comarca y la gran cantidad de bienes existentes.

1.2. Descripción de la solución propuesta

La solución que se pretende dar a este problema detectado, es mediante la creación de una empresa que ofrezca visitas culturales por toda la Comarca con un equipo local, y con su debida formación. Por ejemplo, a día de hoy el Marquesado del Cenete no hay nadie que lo de a conocer ni de una manera interna, es decir desde la zona, ni por negocios externos. El origen de esta idea surge de la comparación con otros lugares con más demanda turística, como puede ser Granada, donde hay muchas empresas con este tipo de características.

1.3. Prototipo de la solución propuesta

Como prototipo de la solución propuesta en este proyecto, se han desarrollado dos recursos. En primer lugar, se ha diseñado la ruta del Marquesado del Cenete, que mostramos en el Anexo A, con una duración estimada de, aproximadamente, dos horas y media. Para poder conectar con el visitante, y hacer un *storytelling* donde no se den datos erróneos y se pueda seguir una cronología correcta se ha elaborado un estudio histórico de la zona y de los bienes que se van a mostrar. En un segundo lugar, se ha elaborado una página web para la empresa, en la que el cliente podrá interactuar para tener una mejor idea sobre nuestros servicios, y se puede visitar en el siguiente enlace:

<https://cenetur.wordpress.com/>

2. Análisis del entorno general y específico

2.1. Análisis del entorno general (macro entorno): Análisis PESTEL

Este tipo de análisis se suele realizar para diagnosticar el entorno general donde se encuentra situada la empresa. En él se estudian variables político-legales, económicas, socioculturales, tecnológicas y medioambientales. Sin embargo, no todos estos factores afectan de igual modo a una empresa concreta, e incluso el impacto producido puede ser diferente en negocios que se encuentran dentro de un mismo mercado e industria (Navas y Guerras, 2016, p. 95).

Entorno político

En lo relativo al ámbito político, en este apartado comentaremos los presupuestos asignados al sector del turismo y las estrategias adoptadas por las distintas instituciones y entidades públicas y privadas en nuestro país. Así, respecto al presupuesto asignado al turismo se observa cómo, dentro de los Presupuestos Generales del Estado, prorrogados con leves cambios desde 2018, el programa de Coordinación y Promoción del Turismo ha destinado al sector en torno a los 335 millones de euros en cada uno de estos tres años.

Con ese presupuesto, Turespaña (2018) ha desarrollado un Plan Estratégico de Marketing 2018-2020, para poder hacer frente a los nuevos desafíos que se presentan en el país. Entre las distintas políticas destacan las orientadas a la renovación de la oferta de los establecimientos y servicios turísticos, para aumentar la competitividad, la captación de turistas de mercados lejanos, así como el planteamiento de líneas de préstamos para

empresas del sector, pretendiendo así financiar a las compañías y emprendedores de turismo.

Otras medidas de actuación del Gobierno en relación con el turismo tienen que ver con la Estrategia de Turismo Sostenible de España 2030 (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2019), en la cual se plantea cómo hacer frente a los nuevos retos mediante la sostenibilidad, con acciones medioambientales, socioeconómicas y territoriales, siendo su principal objetivo que el turismo español cambie, y sea un sector con un crecimiento sostenido y sostenible, con una gobernanza colaborativa o con medidas como una adaptación continua de calidad a los cambios que sufre el sector.

Finalmente, dada la repercusión que la pandemia ocasionada por el virus COVID-19 tiene sobre el sector turístico, hemos de mencionar las medidas que, desde el sector empresarial, se reclaman al Estado, así como las respuestas que se están dando en las Comunidades Autónomas. En este sentido la asociación sin ánimo de lucro Exceltur, formada por veintiocho de las empresas españolas más relevantes de toda la cadena de valor turística y de los subsectores relacionados, ha presentado un plan llamado “Renacer del Turismo Español 2020-2023” para poder impulsar y reparar, en la medida de lo posible, los efectos tan negativos que esta pandemia está provocando en el sector turístico (Exceltur propone al Gobierno un plan para reactivar el sector, 2020). Con las políticas propuestas por esta asociación, se pretende contar con el apoyo del Estado para que, mediante un plan de tres fases, se pueda salvar y ayudar a las empresas a través de medidas como facilitar liquidez, recuperar la actividad, incentivar la movilidad y los viajes con urgencia y, por último, reforzar la competitividad en el sector, con un turismo más sostenible y rentable.

La Unión Europea ha realizado una serie de actuaciones para paliar en cierta medida los efectos tan negativos de esta crisis. Se han adoptado medidas de apoyo financiero como garantizar la liquidez para las empresas, y más concretamente para las pymes, financiación por parte de la Unión Europea, exenciones fiscales, flexibilización de las reglas del Estado, conexión de los ciudadanos con la oferta turística local y promoción del turismo doméstico (Comisión Europea, 2020)¹.

¹ Comisión Europea. (13 de mayo de 2020). *Turismo y transporte: orientaciones de la Comisión sobre cómo reanudar con seguridad los viajes y relanzar el turismo en Europa en 2020 y años posteriores*. Comunicado de prensa. Recuperado el 22 de julio de 2020, de Comisión Europea: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/IP_20_854

Por su parte, y en respuesta a esta situación, la Junta de Andalucía ha comenzado a tomar medidas como líneas de financiación y liquidez, ayudas a autónomos o la Feria Virtual del Stock de Viajes, para que la recuperación del sector turístico tenga una evolución positiva y progresiva, de modo que, poco a poco, se vuelva a la normalidad. “Andalucía Segura”, es el distintivo que la Consejería de Economía, Conocimiento, Empresas y Universidad ha realizado con el objetivo de apoyar la reactivación económica. Se ha elaborado una guía práctica donde se recogen las medidas higiénico-sanitarias procedentes de la Organización Mundial de la Salud (OMS), siendo acciones preventivas y de protección. Una vez los comercios y empresas confirmen y realicen una declaración responsable de que están llevando a cabo estas actuaciones, la Junta de Andalucía les otorgará el distintivo, con vigencia de un año (Junta de Andalucía, Economía lanza el dispositivo "Andalucía Segura" para apoyar al comercio tras la pandemia, 2020). Dentro de este distintivo, ha realizado una Guía práctica de recomendaciones dirigidas al sector turístico, cuyo objetivo es establecer unas recomendaciones de salud e higiene, tanto para propietarios como para usuarios. Es una guía donde se recogen las medidas generales para todas las empresas del sector turístico. También se han realizado otras guías más concretas sobre las acciones que se deben de llevar a cabo en función del tipo de establecimiento en el cual nos encontremos: hay guías para alojamientos, agencias de viajes, campos de golf, hostelería, información turística, guías de turismo, playas, turismo activo y balnearios (Junta de Andalucía, 2020) ².

Pese a que las medidas que se tomen en la Junta de Andalucía son las que más afectarán al desarrollo de nuestra empresa, hemos querido consultar las que actuaciones que se están llevando a cabo en otras Comunidades Autónomas. Por ejemplo en la Generalitat Valenciana (2020), al igual que en el gobierno andaluz, también se han realizado “Guías con recomendaciones para conseguir playas seguras” y “Guías con recomendaciones para conseguir destinos de interior seguros”, o un “Plan de Marketing Turístico Comunidad Valenciana post COVID-19”. En Galicia (2020), se ha puesto en marcha el programa “Galicia destino seguro”, donde se centrarán en cuatro ámbitos: información sobre materiales, requisitos y protocolos higiénico-sanitarios, formación con cursos gratuitos, y asesoramiento y formación para empresas y profesionales del sector turístico. En

² Junta de Andalucía (23 de junio de 2020). *Economía lanza el dispositivo "Andalucía Segura" para apoyar al comercio tras la pandemia*. Noticias de la Junta. Recuperado el 20 de julio de 2020 de: <https://www.juntadeandalucia.es/presidencia/portavoz/economiayempleo/152701/ConsejodeGobierno/Comercio/AndaluciaSegura>

Extremadura (2020), también se ha realizado un “Plan de reactivación del turismo”, un apartado dentro de la web de Turismo de Extremadura donde hay recomendaciones para evitar del COVID-19, e incluso un número de teléfono y un correo de atención para consultas turísticas sobre el dicho virus.

En resumen, podemos ver cómo las distintas comunidades están realizando guías sobre cómo actuar contra el virus, donde generalmente se explica las medidas que hay que tomar como por ejemplo, mantener la distancia de seguridad, limitar aforos o el uso obligatorio de mascarillas en lugares públicos. También se están desarrollando planes para la reactivación del sector, así como ayudas para los empresarios turísticos.

Entorno legal

En el ámbito legal que concierne al turismo, iremos de lo general a lo particular, empezando por lo más fundamental como es la Constitución Española. En su artículo 148.1.18 dispone que las competencias en materia turística pasan a ser titularidad de las comunidades autónomas, siendo estas últimas las encargadas de la promoción y la ordenación del turismo dentro de su ámbito territorial, pero que ello no exime que el Estado intervenga en lo relacionado al sector turístico del país.

Al ser el turismo una competencia de las comunidades autónomas, en Andalucía se regula a través de la Ley 13/2011 del 23 de diciembre del Turismo de Andalucía, donde por ejemplo en el artículo 23 y 24 encontramos los derechos y las obligaciones de las empresas de turismo, así como el derecho de solicitar subvenciones y programas de fomento u obligaciones como proporcionar a los usuarios información identificativa de la empresa como el número de identificación fiscal o dirección de establecimiento. La principal normativa que hay que tener en cuenta a la hora de constituir una empresa de turismo cultural es la siguiente:

- Ley 16/1985 del 25 de junio del Patrimonio Histórico Español.
- Ley 1/1991 del 3 de julio del Patrimonio Histórico Andaluz.
- Ley 13/2011 del 23 de diciembre del Turismo de Andalucía.
- Decreto 214/2002, del 30 de julio regulador de los Guías de Turismo de Andalucía.
- Decreto 340/2003 del 9 de diciembre por el que se aprueba el Plan General de Turismo de Andalucía.

- Decreto 35/2008 del 5 de febrero que regula la organización y funcionamiento del Registro del Turismo de Andalucía.
- Decreto 77/2016 del 22 de marzo donde se aprueba el Plan General de Turismo Sostenible de Andalucía Horizonte 2020.

Centrándonos en lo que concierne legalmente al patrimonio, desde el siglo XVIII se empezó a tomar conciencia sobre los bienes, realizando pequeñas actuaciones legales. Poco a poco se fueron tomando medidas legales de protección, como por ejemplo el comienzo de la catalogación de bienes en el año 1844 debido a las desamortizaciones, estando esto regulado en las “Comisiones Históricas y Artísticas”, encargadas de realizar informes de los monumentos que debían ser conservados. Aunque se comenzó a tener más en cuenta el patrimonio español, y se empezaron a realizar pequeñas actuaciones, no fue hasta el año 1931 cuando el patrimonio tuvo un peso mucho más notable, y se consideró que tenía que ser protegido por los poderes públicos. Después de la ley de 1931, llegó la ley 16/1985 del 25 de junio de Patrimonio Histórico Español, que establece diferentes niveles de protección para los distintos bienes y la distinción de los tipos de patrimonio que hay, así como las diferentes instituciones consultivas. (Patrimonio Nacional, s.f.). El principal motor del turismo cultural es el patrimonio, y en lo referido a la parte legislativa y la protección del mismo está bien amparado, aunque muchas veces la teoría diste mucho de la práctica. En Guadix, como ya mencionamos en la justificación encontramos el derribo de la Casa Carrasco, uno de los tantos ejemplos que hay en este pueblo. El inmueble fue construido en el siglo XVI, aunque posiblemente tuviese un origen musulmán, por la familia López Abenaxara, pasando después a manos de los Carrasco. Además de su valor histórico, tenía una diversa carpintería mudéjar, pintura mural y se conservaba una colección muy extensa de alfarjes policromados renacentistas. Pese a estar catalogada dentro del Plan Especial del Casco Antiguo de Guadix para una posible recuperación, su final fue otro (Cappa, 2020).

Entorno económico

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), el año 2019, 83.7 millones de turistas internacionales visitaron España, un 1.1% más que en el 2018, batiendo así un nuevo récord de visitantes. Estos visitantes generaron 92.278 millones de euros, un 2.8% más que en el año 2018 (INE, 2020). Desde el año 2015, el PIB ha crecido 1.3 puntos, pasando de un 11% a un 12.3% en el 2018. Tanto en el 2019 como en el ejercicio anterior España

seguía siendo el segundo destino turístico mundial por llegada de turistas, y también por los ingresos derivados de los viajes (INE, 2019)

Actualmente, debido a pandemia generada por el virus Covid-19 y por ende la crisis sanitaria que este virus ha provocado, está afectando a muchos otros ámbitos de la sociedad, siendo un claro efecto de ello la crisis económica que se está produciendo ya a nivel mundial. A consecuencia de esta situación tan inesperada para todos, el turismo está siendo uno de los sectores más perjudicados, produciéndose una caída en picado en la llegada de turistas. Así en el mes de marzo de 2020 España ha recibido 2 millones de turistas lo que representa un 64.3% menos que en 2019. Con el cierre de fronteras los meses más acusados y donde se produce un desplome drástico es durante abril y mayo, siendo nula la entrada de turistas a España. Es en el mes de junio cuando comienzan a producirse las primeras llegadas, recibiendo 204.926 turistas internacionales, lo que significa un 97.7% menos que en junio de 2019 (INE, 2020). Durante el mes de julio, ha aumentado un poco esta cifra, con dos millones y medio de personas, un 75% menos que en julio del año anterior (INE, 2020). Así lo hemos podido comprobar con un estudio realizado por Exceltur (2020) con las posibles consecuencias que tendrá el impacto del Covid-19, como la pérdida de 54.733 millones de euros para el PIB, lo que supone una caída del 32.4%. Todo esto está produciendo una gran incertidumbre, pues no se sabe cómo reaccionarán los turistas, ni las medidas y acciones que llevarán a cabo las empresas, y por lo tanto el mercado turístico en general.

Entorno social

Debido a la situación que estamos viviendo como consecuencia del Covid-19, era de esperar que afectase a muchos ámbitos de nuestra vida cotidiana como el simple hecho de ir al cine o a un restaurante. Si estas acciones se han visto afectadas, el turismo y nuestra manera de viajar no iban a ser menos, produciéndose una bajada de la actividad turística a nivel mundial, y un cambio radical en cómo viajar a partir de ahora. En un corto plazo, el turismo que se puede llegar a dar es el doméstico, teniendo los destinos que adaptar su oferta, y estar en constante cambio atentos a las preferencias del cliente. Las consecuencias que está teniendo el coronavirus ya se pueden apreciar en cosas como limitar aforos y reducir la carga turística, para prevenir el contagio y para que se puedan respetar las medidas de distanciamiento, así como tener un nuevo protocolo en salud e higiene para los establecimientos (Gutiérrez, 2020).

Este virus ha puesto en jaque al turismo masivo y los efectos tan nocivos que está llegando a tener, en este sentido el turismo post-covid reclama nuevas prácticas, tanto por parte de los empresarios como por parte de los viajeros, acciones que inevitablemente tienen que comenzar a ser sostenibles, como reducir el número de plazas de alojamiento, mejorar las infraestructuras de las zonas masificadas y elegir empresas que sean sostenibles tanto con el medio como con la sociedad (Adamuz, 2020).

Entorno medioambiental

Hoy en día, se está intentando optar por un turismo sostenible y de calidad tanto para el visitante como con el medio, implantando estrategias por parte del Gobierno Español, como la citada Estrategia de Turismo Sostenible 2030. Aunque es un horizonte que aún nos queda un poco lejos, no sabemos si esto se podrá llevar a cabo de buena manera, ya que faltan leyes que respalden el medioambiente de cara al turismo, siendo necesaria una política en la cual se tenga en cuenta un turismo sostenible con el medio. Únicamente con estrategias se queda incompleta esa actuación responsable que se debe tener con el medio y con el patrimonio. Un ejemplo de ello es el que encontramos en Murcia (Espejo, 2019) con respecto al turismo, la mala gestión de este y los efectos tan adversos que está sufriendo el medio. Tomando medidas como la reordenación del suelo, sin tener que urbanizar prácticamente todo, se podría llegar a un turismo menos agresivo con el medioambiente y el patrimonio en todas sus versiones.

Aprovechando la situación tan delicada en la que estamos, el 19 de junio de 2020, el Parlamento Europeo votó una resolución que involucraba al turismo, donde se pedía ayuda para las pequeñas y medianas empresas afectadas por la pandemia. Los eurodiputados comunicaron que esto debería ser una oportunidad para realizar cambios en el sector del turismo, haciendo que este sea más ecológico y tenga una mayor responsabilidad social.

Entorno tecnológico

La tecnología ayuda a que el turismo sea mucho más accesible para todo el mundo, y a que las empresas conozcan aspectos tan importantes como qué es lo que quiere el cliente y cómo lo quiere, pudiendo usar estos datos en nuestro beneficio desde un punto de vista empresarial. Debido a Internet, tenemos un rápido acceso a información de lo que necesitamos o queremos en cuestión de segundos, algo que nos ayudará para poder darnos a conocer en el mercado, dándole un buen uso a las tecnologías y tratando de poder

diferenciamos gracias a la tecnología con nuestros competidores, ya que los medios tecnológicos usados con sensatez nos permiten, pues por ejemplo así podremos conocer la opinión de los clientes y sus sugerencias, ayudándonos a ofrecer un mejor servicio personalizado y de una mayor calidad. También, en esta nueva normalidad, es la tecnología una aliada con la que contar para poder practicar un turismo más seguro y eficaz con medidas como la realidad aumentada, los viajes virtuales o el pasaporte digital sanitario, promovido por la Organización Mundial del Turismo (OMT), que se realizaría 10 días antes de la salida, acreditando que el turista se ha realizado la prueba de Covid-19 y que el resultado es negativo (Carrera, 2020).

A modo de conclusión, después del análisis del entorno general, se ha realizado un perfil PESTEL, para poder ver la situación en la que se encontraría la empresa (ver figura nº 1).

Figura 1: Perfil PESTEL

PERFIL PESTEL	FACTORES	MUY NEGATIVO	NEGATIVO	INDIFERENTE	POSITIVO	MUY POSITIVO
POLÍTICOS	Prórroga de los presupuestos			X		
	Estrategia Turismo Sostenible 2030				X	
	Políticas después del Covid-19			X		
ECONÓMICOS	Lenta recuperación crisis Covid-19		X			
	Efectos negativos en la economía por Covid-19				X	
	Incertidumbre en como evolucionará el mercado turístico		X			
SOCIALES	Medidas de aforo y distanciamiento social		X			
	Nuevas normas de salud e higiene				X	
	Nuevos modos de viajar			X		
TECNOLÓGICOS	Redes sociales como método de difusión					X
	Aparición de Apps y herramientas sobre guías turísticas		X			
	Influencia del Big Data en el turismo				X	

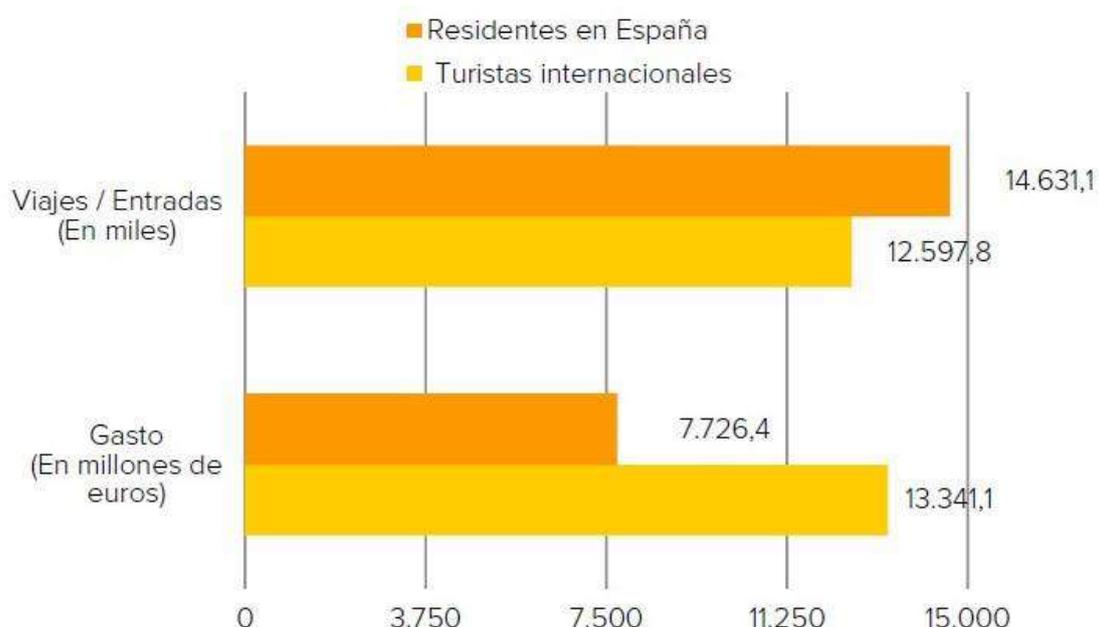
Fuente: elaboración propia

2.2. Análisis del entorno específico

Para realizar el análisis del entorno específico se estudiarán factores como: mercado potencial y tamaño, análisis del sector donde se encuentra la empresa, indicando necesidades, tendencias y crecimiento del sector, así como la competencia.

Nuestro mercado potencial es el sector del turismo cultural, que se define como “aquella forma de turismo que tiene por objeto, entre otros fines, el conocimiento de monumentos y sitios histórico-artísticos” (ICOMOS, 1976). Según se muestra en la figura nº 2, en el año 2018, el 14,5% del total de los viajes realizados por residentes en España y el 17,5% del total de los extranjeros fue principalmente por motivos culturales, realizando un gasto relacionado con actividades culturales de 7.726,4 millones de euros por parte de los españoles, y de 13.314,1 millones de euros por parte de los extranjeros (Ministerio de Cultura y de Deporte, 2019). En uno de cada cuatro viajes realizado por residentes, el 24,2%, se llevaron a cabo actividades culturales, siendo un 37,2% por parte de los extranjeros (Ministerio de Cultura y de Deporte, 2019).

Figura 2: Viajes de españoles y extranjeros por motivos culturales, más el gasto asociado en el año 2018



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2019). Encuesta de Turismo de Residentes y Encuesta de Gasto Turístico

En España, el turismo de sol y playa ha sido tradicionalmente el que más turistas ha movilizado; no obstante, esto está cambiando actualmente y otras alternativas están comenzando a tener más protagonismo dentro del sector turístico. Como hemos conocido en un estudio realizado por Mabrian Technologies e Interface Spain (Vilarasau, 2018) mediante un análisis de las menciones que se realizan en Internet por parte de los viajeros en redes sociales el turismo cultural es el que genera un mayor interés entre los turistas, con un total del 28% de menciones, estando incluso por encima del turismo de sol y playa.

Según la Organización Mundial del Turismo, el turismo cultural representa un 37% del total del sector, y tiene un crecimiento anual del 15% (Porrás, 2018). España podría ser un gran líder en este tipo de turismo, gracias a la gran cantidad de patrimonio con la que cuenta el país, y al hecho de que cada vez más los viajes que se realizan están motivados principalmente por razones culturales.

La sociedad, al igual que todo en general, está en constante cambio, y es por eso que a lo largo de los años las preferencias de la gente han cambiado, así como la manera y los lugares a los que se suele viajar, y las actividades que se realizan en dichos sitios. El turismo cultural, al igual que los turistas y sus intereses, también ha cambiado y hay unas tendencias casi opuestas a las que en una primera instancia tenía el turismo cultural, como por ejemplo la búsqueda de lo cotidiano del lugar que se visita y no tanto lo excepcional. Las actividades ya no están centradas en un único recurso patrimonial, sino que el interés es la experiencia cultural basada en el lugar, estando todos los atributos interconectados. El patrimonio inmaterial, el cual es definido como “los usos, representaciones, expresiones, conocimientos y técnicas que las comunidades, los grupos y en algunos casos los individuos reconozcan como parte integrante de su patrimonio cultural” (UNESCO, Convención para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial, 2003), también se está volviendo una tendencia, pues es una manera de diversificar la oferta y las actividades culturales, y de generar valor añadido. A diferencia del patrimonio material es más fácil trabajar con él, además de que es menos costoso en relación a la protección física del bien (Espeso-Molinero, 2019).

Aunque en este tipo de turismo encontramos una gran oportunidad, también hay otro gran problema y es la banalización y mercantilización tanto de la cultura como del patrimonio (Porrás, 2018). En España, pese a ser un país con mucha cultura y bienes, no hay una buena proyección en este sector, existiendo de momento una gran lejanía entre el turismo

y la cultura. Para poder realizar un acercamiento por ambas partes hay que hacerlo de una manera coherente, teniendo siempre muy presente el patrimonio ya que es la parte que está en riesgo y la que podría sufrir graves daños. El turismo de masas puede afectar gravemente a los bienes y, si no se controla por ejemplo implantando medidas como limitar el número de visitantes a un monumento, estaríamos frente un grave problema de conservación y destrucción (Cortés, 2014).

Según el Patronato Provincial de Turismo (2019), la provincia de Granada en el año 2019 tuvo un total de 5.526.886 turistas, tanto en alojamientos reglados como no, y un total de excursionistas de 1.020.905. Se venía observando además un crecimiento ascendente como se demuestra en el número de visitas del mes de diciembre del año 2019, en el cual se experimentó un crecimiento del 7.8% en comparación con el del ejercicio anterior. En comparación con el resto de provincias andaluzas, Granada ocupa el segundo lugar en la cuota del mercado turístico con un 15.6%, por detrás de Málaga con un 31.6%, y por delante de Cádiz con un 15.4%.

Concretamente en el año 2019, la Zona Norte de la provincia (Comarca de Baza, Comarca de Guadix y Marquesado y los Montes Orientales), es el tercer aportador de turistas a la provincia con una cuota de mercado del 4.3%. Esta zona ha tenido un crecimiento positivo en tres parámetros diferentes. Con respecto al número de pernoctaciones se ha producido un aumento, incluso por encima de Granada y su Área Metropolitana, de un 30%, el número de turistas ha aumentado en 24.294, con un total de 130.935 y la estancia media, a diferencia del resto de las zonas y de una manera muy sutil ha crecido en un 1.1% (Patronato Provincial de Turismo, 2019).

En Granada, pese a que la oferta cultural es muy amplia, la Alhambra, y todo lo que la rodea, sigue siendo la gran protagonista y, aunque haya turistas que no dejen de visitar otros lugares relacionados con el patrimonio o con la cultura, el foco de visitantes sigue estando muy centrado en la ciudad palatina y los jardines del Generalife. El Patronato Provincial de Turismo está trabajando en un turismo diverso el cual esté fundamentado en la cultura y el ámbito rural. En la página del Patronato hay una gran oferta cultural donde podemos encontrar desde monumentos, museos, rutas culturales o fiestas de toda la provincia. En la parte concerniente a la Comarca de Guadix, encontramos una gran diversidad de bienes a visitar, como pueden ser la Catedral de Guadix, los diferentes baños árabes del Marquesado del Cenete, el megalitismo de Gorafe, el Geoparque o las

viviendas en cueva que oferta la zona. Pese a tener una buena oferta cultural, la Comarca no termina de ser un imprescindible en los turistas que eligen Granada y su provincia, además de que quién la visita se centra en los principales atractivos de esta como pueden ser la Catedral, las Cuevas o el Castillo de la Calahorra, sin descubrir otros lugares.

La Comarca de Guadix, siempre ha sido una zona que ha sufrido grandes depresiones económicas y demográficas. Según el Grupo de Desarrollo Rural de la Comarca de Guadix (2020) en el año 2010 había un total de 48.303 habitantes mientras que en el año 2019 había 44.595, y aunque no es un número desmesurado, sí es una tendencia decreciente. Desde el año 2015 el número de demandantes de empleo ha ido fluctuando de manera descendente, pero con ciertos picos ascendentes en determinados momentos, reflejando estos altibajos la inestabilidad económica de la zona. En diciembre de 2015 había 7.826 solicitantes de trabajo. Tres años después en el mismo mes en 2018 había 6.689. En el mes de diciembre de 2019 encontramos una de las cantidades más bajas con 6.483. A partir de entonces comenzó a incrementarse, siendo el total de personas demandantes de empleo en junio de 2020 de 9.163. Obviamente, este crecimiento en la demanda de empleo se ha producido por el Covid-19, y aunque ningún lugar ha estado a salvo de esta pandemia, se ha podido apreciar que, cuando se producen crisis, la Comarca de Guadix no es capaz de resistirlas (GDR Guadix, 2020).

Esto es algo que hay que intentar solventar o al menos generar actividades que palien parcialmente estos problemas. Un claro ejemplo de acciones llevadas a cabo como solución a esta situación, es la inclusión y declaración del día 10 de julio de 2020 del Geoparque de Granada en la Red Mundial de Geoparques de la Unesco. Proyecto impulsado por los Grupos de Desarrollo Rural de las zonas que comprenden el Geoparque: Guadix, Baza, Huéscar y los Montes Orientales, y encabezado por la Diputación de Granada. Son los valores geológicos, paleontológicos, naturales, históricos y culturales los que han propiciado el ingreso en esta Red Mundial (Proyecto Geoparque de Granada, s.f.), algo que sin duda beneficiará y ayudará en dar a conocer la zona norte de Granada, así como las comarcas que forman el Geoparque. Se espera que este reconocimiento pueda suponer un crecimiento exponencial del turismo y de la economía del lugar. Desde la perspectiva de nuestra iniciativa empresarial representa una oportunidad de desarrollo de negocio que podemos aprovechar, siendo siempre respetuosos con el medio y ofertando un turismo sostenible y de calidad.

Análisis de la competencia, estudiando los principales competidores.

En este apartado vamos a realizar un estudio de los principales competidores que tendría la empresa, así como sus productos y precios.

Visita Guadix

Con respecto a la ciudad de Guadix, Visita Guadix sería nuestro principal competidor pues abarca la mayoría de la cuota de mercado. Es una empresa ubicada en la misma ciudad, y su principal actividad se centra en ofrecer un recorrido básico por la población en un tren turístico con una audio guía, mostrando los principales bienes. La visita es realizada con una persona local, cuando el servicio no incluye transporte, pero no posee los requisitos oficiales para ejercer de guía. A continuación, vamos a analizar los productos que ofrecen, así como sus diferentes precios y disponibilidades.

Los diferentes productos que se ofertan se dividen en visitas individuales y visitas en grupos:

- **Visitas individuales**
 - **Visita al Casco Histórico de Guadix, Free Tour:** La duración que se estipula para esta ruta es de una hora y media, no especifica si su realización se hará a pie o mediante el tren turístico. La visita se realizará con un guía local, y se visitarían lugares como el Teatro Romano, el Ayuntamiento, Barrio de Santiago, Barrio Latino y Barrio Almorejo, exteriores de la Catedral y Alcazaba. Es un free tour, y por lo tanto el precio lo fija el cliente, exigiendo un número mínimo de cuatro personas para realizar el recorrido.
 - **Conoce Guadix en tren turístico:** En este itinerario, se realizaría un recorrido en tren por el casco histórico de la ciudad, hasta las cuevas, realizando allí una parada de unos 30 minutos donde se podrá visitar el Centro de Interpretación de las Cuevas, el mirador, la ermita-cueva y las cuevas habitadas. Aquí, podemos observar que es uno de sus productos estrella, pues hay total disponibilidad para preguntar sobre las reservas durante toda la semana para poder llamar y contratar los servicios. Tiene un precio de 6 euros para los adultos y de 3 euros para los niños.
- **Visitas grupales**
 - **Visita guiada a Guadix para grupos:** Esta visita es la de mayor duración, siendo el recorrido de unas tres horas. Sería un itinerario muy parecido a la visita

individual que se ofrece, pero añadiendo unas vistas panorámicas de la ciudad gracias al tren turístico, y visitando las cuevas y su Centro de Interpretación, así como el mirador y la ermita-cueva, terminando la visita en una tienda propiedad de la misma empresa, donde se realizaría una cata de vinos y embutidos de la zona. Puedes reservar desde su misma página web, pero en este producto no hay un precio cerrado. También, venden la ruta en tres idiomas español, inglés y francés, pero en TripAdvisor solamente aparece el español como idioma disponible. El precio del guía en este producto se tiene que consultar.

En este mismo apartado ofrecen unos bonos turísticos, que incluyen entrada a los diferentes monumentos de la ciudad pero que no incluyen un guía que los complemente. Estos bonos son los siguientes:

Bono 1: Catedral y museo catedralicio + tren turístico + Centro de Interpretación de las Cuevas, con un precio de 9 euros por persona.

Bono 2: Catedral y museo catedralicio + tren turístico por 7.50 euros por persona.

Bono 3: Tren turístico + centro de interpretación por 5.5 euros por persona.

Bono 4: Tren turístico por 4€.

- **Visita en tren turístico a las Cuevas para los grupos:** Aquí ofrecen una visita con duración de una hora y media, donde primeramente se visita el casco histórico de la ciudad con tren turístico, y después se realiza el recorrido con el tren hasta el barrio de las cuevas, donde se visitan el Centro de Interpretación de las Cuevas, la ermita-cueva, el mirador y las cuevas habitadas, es decir lo mismo que se ofrece con las visitas individuales pero en vez de realizarse a pie, incluye el transporte mediante el tren turístico. El precio para realizar esta visita, es de 4 euros por personas, y se necesitaría un mínimo de 20 personas para realizar esta ruta, que también incluye la degustación de vinos y productos típicos en la tienda ya mencionada.

Haciendo un análisis de uno de nuestros principales competidores en lo que se refiere únicamente a Guadix, ya que solo tiene servicios en esta población y no en la Comarca, podemos decir que su principal producto se basa en los recorridos realizados con trenes turísticos por la ciudad, incluyendo el itinerario por las cuevas, y ofreciendo en alguna visita un guía profesional, siendo en realidad una persona local que conoce muy bien la

ciudad, pero no tiene ningún título oficial que acredite la profesión que está ejerciendo. Estas visitas que se realizan, están todas basadas en los principales atractivos del lugar, sin diversificar el producto y las actividades ofrecidas.

En la página del Ayuntamiento se ofrece en un apartado la posibilidad de contratar un servicio de transporte turístico y de guía, haciendo una clara alusión a los servicios ofrecidos por *Visita Guadix*. Ocurre algo parecido en el portal de reservas de deportes de aventura *Yumping*, al realizar una búsqueda sobre Guadix en su página web encontramos que uno de los servicios que se ofertan son los de *Visita Guadix*. Para poder obtener información sobre reservas y precios, hay que solicitarla mediante un mail.

Yumping

En esta página de deportes de aventura, encontramos la opción de conocer la Comarca de Guadix. En una primera instancia, dan a elegir una visita guiada entre estas diferentes opciones: Granada, Guadix, Comarca de Guadix y Marquesado del Cenete, dando prioridad al cliente a la hora de escoger tanto el lugar como las actividades a realizar entre zonas urbanas, espacios naturales o monumentos. Es algo contradictorio lo que se oferta, pues en la misma página encontramos un apartado llamado “¿qué incluye la actividad?” e indica que una visita guiada por la zona de Guadix y un guía profesional. El precio es de 30 euros, y no incluye ni comida ni transporte. También como ya se ha comentado, oferta los servicios de *Visita Guadix*.

Granavision / Get your guide

- **Geoparque de Granada: recorrido por el desierto y la prehistoria con almuerzo:** Visita guiada en español e inglés con una duración de 9 horas e inicio las 8 de la mañana, y con un máximo de diez participantes. Están organizadas desde Granada para turistas que se alojen en la capital, por lo que incluye el transporte. La ruta comenzará en Alicún de las Torres conociendo un el acueducto natural de la “Acequia del Toril”, y continuará por Gorafe visitando las casas cuevas, el paisaje árido donde se encuentra este pueblo y los dólmenes y el megalitismo con el que cuenta. Se continuará conociendo el Geoparque, en el pueblo de Zújar donde se explicará la geología del lugar por un guía local. Tiene un precio de 87 euros por persona e incluye la recogida y regreso al hotel, un guía, auriculares y el almuerzo.

- **Desde Granada: tour de día completo por el desierto de Guadix y Tabernas.**
Tiene el mismo precio que el servicio anterior, 87 euros e incluye los mismos servicios. La primera parada se realiza en Guadix, donde se dará un paseo por las calles del casco antiguo y se verá el exterior de la Catedral, se visitará el Centro de Interpretación de Trópoli para conocer las cuevas y su funcionamiento, visitando la Calahorra y el exterior del castillo, ya que a excepción de los miércoles el resto de la semana permanece cerrado, para terminar visitando el Desierto de Tabernas.

Pese a que solo ofertan dos servicios relacionados con la Comarca, son de los más completos por los servicios que incluyen la recogida y transporte al lugar de la visita, el almuerzo incluido y la duración de la excursión.

Door to door

Ofrece un servicio llamado “tours Guadix-Marquesado”, en el cual lo que se hace es una descripción general del lugar, dónde se encuentra, qué cadenas montañosas y patrimonio natural lo forman, así como los bienes que tiene la ciudad de Guadix, breves comentarios sobre la gastronomía y la sencilla mención de los pueblos. Es una empresa situada en Granada capital y no tiene precios ni más información en su web. Si se quiere más, hay que solicitarla vía correo electrónico, ya que ofrecen rutas personalizadas para un turista digital, y adaptadas a la demanda.

Pasea Guadix

Pese a que no es una empresa como tal quien lo ofrece, culturalmente hablando las rutas que ofertan son las de mayor calidad, pues están realizadas por historiadores e historiadores del arte, y suelen tener ser rutas muy concretas. Es un programa realizado por el Ayuntamiento de Guadix, en colaboración con la Diputación de Granada y el Centro de Estudios Pedro Suárez (Pérez, 2016). Su principal objetivo es poder acercar el patrimonio al ciudadano, y que este último tome conciencia sobre lo que hay en la Comarca, pero no tiene un enfoque empresarial, ya que su principal organizador es un centro de investigación local, y estas rutas no tienen ánimo de lucro. Características de este programa:

- Se realizan más o menos una vez al mes.
- Son rutas para 60 personas.

CENETUR

- Son gratuitas, y los participantes tienen que solicitar una plaza en el área de cultura del Ayuntamiento.
- Son rutas muy concretas y especializadas.

Pepe Tours

Es una agencia de viajes que se encuentra en Roquetas de Mar y Almería, donde organizan excursiones por España. En lo que a nosotros respecta y ofrece relacionado con la Comarca encontramos los siguientes servicios:

- **Excursión al Parque Nacional de Sierra Nevada:** Se realiza una visita en la cual se visitan lugares como la Alpujarra Almeriense, la Sierra de Gádor o el Puerto de la Ragua. Relacionado con la Comarca, se visitaría Guadix y el barrio de las cuevas. Tiene un precio de 38 euros para adultos y 30 euros para niños de 3 a 11 años, el servicio entre otras cosas incluye el transporte, un guía durante todo el viaje y seguro de viajeros.
- **Excursión a Gorafe desde Roquetas de Mar:** Lo primero que se realiza en esta visita es una parada en un mirador, para después conocer Gorafe y visitar el Centro de Interpretación del Megalitismo, esto se hará durante la mañana y por la tarde se pasará a ver el Balneario de Alicún de las Torres. Tiene un precio de 29 euros para los adultos y de 20 euros para los niños de 3 a 11 años, que incluye seguro de viajeros, transporte y un guía durante todo el viaje

Pese a que no es un competidor muy fuerte, y únicamente cuenta con dos excursiones en las que se vea implicada la Comarca, estaría abarcando parte de la cuota de mercado procedente de la zona de Almería.

Discovering Spain

- **Descubre Guadix y Gorafe (Geoparque desde Granada):** En la descripción del servicio en su página web, hace un breve comentario de la historia de los pueblos de Guadix y de Gorafe, así como de sus bienes. El precio de la visita es de 99 euros para los adultos y de 45 euros para los niños hasta 13 años, más los gastos de gestión que son de 4.91 euros para los adultos y de 2.23 euros para los menores. Incluye un guía local, visita panorámica (no se explica en ningún momento de dónde) y transporte, la comida no está incluida y, tal y como se indica en su página

web la ruta consiste en una excursión a las poblaciones ya mencionadas, con opción de realizarlas en español o inglés. La cancelación del servicio y el respectivo reembolso del dinero se puede hacer con 48h de antelación. En las 48h previas no se devuelve nada.

- **Guadix y Gorafe desde Málaga:** Es un servicio muy parecido al anterior, pero varían en los siguientes aspectos, y la excursión consiste en una ruta por Gorafe, visitando el Centro de Interpretación del Megalitismo y los dólmenes, así como el desierto de Gorafe. Se pasará por las calles de Guadix, y se conocerá la Catedral de Guadix, pero sin especificar si se procedería a entrar o no. Incluye lo mismo que en la otra ruta, el guía local, el transporte y una visita panorámica. En este caso hay diferentes precios, que son los siguientes: para niños son 45 euros como en el otro servicio. Para una persona sola el total asciende a 350 euros. Para una pareja el precio unitario es de 175 euros. Para tres personas, el coste disminuye en 10 euros, siendo 165 euros. El precio para cuatro personas, consiste en 99 euros por unidad, para 5 son 85 euros, para 6 serían 79 euros y para un grupo de 7 viajeros el coste sería de 75 euros.

El Duende de la Plaza

Es una pequeña tienda de complementos de moda, situada en la Plaza de la Constitución, donde la dueña aparte de regentear su negocio, también realiza visitas guiadas por la ciudad, desconociendo el precio de la ruta y con una duración menor a una hora según indica TripAdvisor.

Para poder sintetizar a golpe de vista la información de todos los competidores, se ha elaborado un cuadro resumen (ver figura nº 3).

Figura 3: Cuadro resumen de los principales competidores

Competidores	Rutas diferenciadas/concretas	Precios asequibles	Buena información en web
Visita Guadix	NO	SÍ	SÍ
Yumping	NO	SÍ	SÍ
Granavision	NO	NO	SÍ
Door to door	NO	NO CONSTA	NO
Pasea Guadix	SÍ	GRATUITO	SÍ
Pepe Tours	NO	SÍ	SÍ
Discovering Spain	NO	NO	SÍ
El Duende de la Plaza	SÍ	LO QUE QUIERA EL CLIENTE	SÍ

Fuente: elaboración propia

Por otra parte dentro de la Comarca hay empresas, museos o centros de interpretación que lejos de considerarlos competidores serían nuestros proveedores, además de completar parte de nuestras rutas. En la visita que se realizaría por Guadix por ejemplo, para poder ver el Teatro Romano, hay que solicitar entrada y llamar a la Oficina de Turismo de la ciudad con antelación para poder comprar la entrada, la cual incluye su propia visita guiada. Sería una manera de incluir a los agentes locales dentro de nuestras actividades, y de repartir en cierta medida el beneficio generado.

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Procederemos aquí a realizar un análisis de cinco fuerzas que, según Porter (1979), economista mundialmente reconocido en temas de estrategia y competitividad empresarial, ayudarían a medir los recursos de la empresa y su atractivo, así como la posibilidad de obtener un mayor beneficio, y las oportunidades y amenazas que tendría nuestro negocio. Las cinco fuerzas que se analizan a continuación son: el poder negociador de proveedores y clientes, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutivos y la rivalidad entre competidores.

Poder negociador de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores se define como “la capacidad de imponer condiciones en las transacciones que realizan con las empresas de la industria” (Navas y

Guerras, 2016, p.113). Con estas condiciones impuestas por los proveedores pueden llegar a conseguir por ejemplo descuentos por parte de la empresa o devoluciones. Hay algunos elementos que influyen en que el poder negociador sea mayor o menor, como pueden ser el grado de concentración de proveedores en un mismo lugar o el hecho de tener sus productos bien diferenciados.

Los proveedores que tendríamos en nuestra empresa serían los siguientes:

- **Guías oficiales:** Debido a la baja concentración de proveedores, su poder de negociación es bajo, pues si no consideramos que no nos ofrece lo que necesitamos, como puede ser un buen trato hacia los clientes o calidad en la visita, siempre podemos escoger a otra persona, aunque no se contratará a nadie hasta que no se tenga un volumen de ventas que una única persona no pueda cubrir.
- **Compra de tickets:** Al realizar las rutas, habrá lugares donde se necesite comprar una entrada para poder acceder al sitio, como por ejemplo la catedral de Guadix, o el Teatro Romano. De todos nuestros proveedores, estos serían los que tienen un mayor poder de negociación ya que al ser lugares y bienes únicos, ellos deciden el precio y descuento que nos realizarían. Por nuestra parte, en lugares como la catedral o el Centro de Interpretación de las Cuevas de Guadix, no tendríamos ningún poder de negociación.

Poder negociador de los clientes

El poder de negociación de los clientes es igual que el de los proveedores, la capacidad de que los clientes puedan fijar o influir en precios o descuentos en las relaciones con la empresa, (Navas y Guerra, 2016, p. 113).

En nuestro caso concreto, los clientes sí tendrían cierto poder de negociación, ya que para cubrir sus necesidades podrían escoger otras opciones. Por ejemplo si el turista quiere conocer únicamente Guadix y sus principales atractivos, puede contratar los servicios de Visita Guadix, El Duende de la Plaza o Discovering Spain. También, tendrían la opción de tomar como referencia las rutas que proponen los ayuntamientos de las diferentes poblaciones como el de Gorafe. En caso de que el cliente quisiese una ruta mucho más específica y concreta como podría ser únicamente conocer, el Marquesado en su totalidad, tendría que elegir nuestros servicios, ya que de momento no hay ningún competidor que oferte visitas guiadas por los dos ejemplos que se acaban de mencionar. En este supuesto

caso que acabamos de explicar, el cliente no tendría poder de negociación alguno, pues no encontraría otra empresa que le ofreciese lo que ellos quieren visitar.

Amenaza de nuevos competidores

Los competidores potenciales son “las nuevas empresas que quieren entrar en la industria” (Navas y Guerras, 2016, p.111). Para poder entrar todos los posibles competidores, tiene que superar ciertas barreras de entrada, factores que dificultan el acceso al mercado, como pueden ser necesidad de capital o luchar contra la diferenciación de productos que tienen las empresas ya establecidas. En nuestro caso, una de las principales barreras que superar sería la experiencia en el sector con el que cuentan la mayoría de los competidores. Por ejemplo con respecto a Visita Guadix, una barrera de entrada a superar sería que tiene una parte importante de la cuota de mercado y su diferenciación en el producto, mediante la utilización de trenes turísticos para realizar la visita evitando así caminar, y teniendo una ventaja competitiva de segmentación en los clientes de mayor edad, o con problemas de movilidad. Con respecto a las barreras de entrada relacionadas con las necesidades de capital, en nuestro caso no tendríamos que realizar una gran inversión en investigación o desarrollo de un producto, pues no es un mercado consolidado con un difícil acceso, ni hay una gran cantidad de competidores.

Amenaza de productos sustitutivos

Los productos sustitutivos se definen como “aquellos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes que los que ofrece la industria” (Navas y Guerra, 2016, p.112). Cuantos más productos sustitutivos haya en un mercado concreto, menos rentabilidad tendrá este. El abismal desarrollo de la tecnología en los últimos años no es algo que se pueda obviar, como el hecho de que muchos de estos avances han generado productos sustitutivos. Aunque realizar una visita guiada con una persona nunca será lo mismo que escucharla grabada en tu dispositivo móvil, esto no ha impedido que se hayan desarrollado aplicaciones con el fin de poder ofrecer rutas o mostrarte los principales atractivos de la ciudad sin necesitar el factor humano. Pese a que en sí estas aplicaciones no son productos equivalentes porque a una persona es muy difícil reemplazarla y nunca será igual leer o escuchar la historia de un monumento a que te lo explique alguien, en cierta manera siguen siendo competidores, y hay que tenerlos muy en cuenta.

Rivalidad entre competidores

Esta rivalidad se entiende como “la actuación de los competidores existentes en la industria en un determinado momento” (Navas y Guerra, 2016, p.109). La rivalidad entre empresas será mayor o menor dependiendo de algunos factores como pueden ser el número de competidores, el crecimiento de la industria o la diferenciación de productos. En nuestro caso, la intensidad entre los competidores es bastante pequeña ya que no hay un gran número de competidores, y en algunos casos no se encuentran en el lugar donde se presta el servicio. Los que serían nuestros principales competidores, no tienen unos productos diferenciados, por lo tanto los clientes siempre consumen los “mismos” servicios, lo que significa que la competencia entre ellos es alta. La rivalidad se ve reducida cuando lo que se contrata es una visita guiada en tren turístico como ofrece Visita Guadix, ya que la ruta siendo la misma se está viendo diferenciada por el transporte, lo que hace que sea más difícil competir contra esa ventaja competitiva. En resumen, podemos decir que la rivalidad entre competidores es medianamente alta y que solo se ve reducida por un único producto diferenciado, que es la motorización de la visita por parte de un competidor. La entrada del Geoparque en la Red Mundial de Geoparques de la Unesco, puede no obstante influir en que muchas empresas quieran comenzar a fijar objetivos en la Comarca, haciendo la rivalidad entre los competidores aumente sustancialmente.

Análisis interno: evaluación de las capacidades y recursos internos

Junto al análisis externo, mostramos a continuación un pequeño estudio interno de las capacidades y recursos que tendrá la empresa.

La actividad profesional será desarrollada por una única persona, Rocío García Herráiz, que actuará como empresaria. Con respecto a la formación y habilidades necesarias para la gestión y control de la empresa, estaría capacitada pues tiene la titulación de Turismo por la Universidad de Granada, y este grado cuenta con asignaturas relacionadas con la dirección y administración de empresas. Las competencias adquiridas durante la formación académica, como puede ser el trabajo en equipo, la capacidad de planificación y organización o la toma de decisiones, serán de gran ayuda para la gestión empresarial.

En relación a los recursos que se tienen para constituir la empresa, única y exclusivamente requerirá de un ordenador portátil, un teléfono móvil y un automóvil, con los que se

realizará y controlará todo el trabajo como la distribución y promoción en redes o la gestión de reservas.

2.3. Análisis DAFO y CAME

El análisis DAFO es un estudio que se realiza para saber cómo está la empresa a nivel interno, observando debilidades y fortalezas, y a nivel externo, contemplando las amenazas y oportunidades. Sirve para diagnosticar la situación en que se encuentra la empresa y elaborar la estrategia a seguir. Para ello, se complementa con un análisis CAME, en el que se muestra cómo se va a corregir las debilidades, mantener las fortalezas, afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades. (Navas y Guerras, 2016, pp. 108-109).

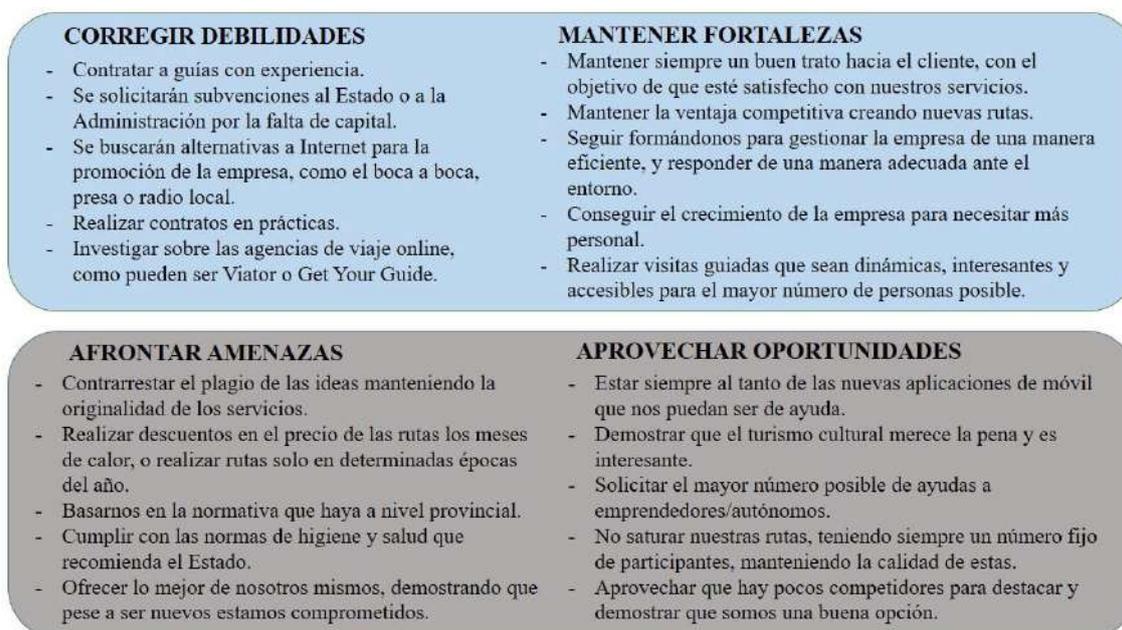
Teniendo en cuenta el estudio previo que se ha realizado sobre el entorno general, del sector, de nuestra principal competencia y a nivel interno de la empresa, en la figura nº 4 se resumen los principales elementos del análisis DAFO para el proyecto. Por su parte, en la figura nº 5 se muestran las estrategias elegidas para hacer frente a los aspectos estudiados en la matriz DAFO.

Figura 4: Análisis DAFO



Fuente: elaboración propia

Figura 5: Análisis CAME



Fuente: elaboración propia

2.4. Conclusiones

Como resultado de los diferentes análisis que se han ido realizando en este punto, hemos observado los factores críticos para tener éxito y, las diferentes estrategias a seguir.

En un primer lugar hemos estudiado el entorno general en el que se encontraría la empresa, y exceptuando algunas situaciones extraordinarias como la que estamos viviendo, esperándose aún una lenta recuperación de la actividad turística como consecuencia del virus COVID-19, el ambiente en el que nos encontraríamos es bastante favorable, debido a hechos como que el sector turístico es el que más aporta al PIB, las medidas políticas y estrategias que se realizan para poder ofrecer un turismo de calidad o que el número de turistas que recibe España cada año es mayor.

En lo concerniente al entorno específico de la empresa, se ha analizado el turismo cultural así como sus tendencias y su crecimiento, y los competidores que hay. A raíz de los cambios en la demanda turística en España, así como la competencia, y de la relevancia que comienza a tener el turismo cultural frente al de sol y playa, nuestro negocio estaría ofertando lo que hoy en día los turistas están demandando, lo que constituye una gran oportunidad. Además, la reciente incorporación del Geoparque a la Red Mundial de la Unesco, es una oportunidad que no se puede dejar escapar, aprovechando el crecimiento de visitantes que tendrá la zona. Con respecto a los competidores hemos podido observar y concluir, que los servicios que se ofertan varían generalmente entre dos productos, el pueblo de Guadix, y el Geoparque desde Gorafe. En lo que se refiere a cómo los presentan o venden en sus páginas web, no es algo que sea claro y conciso donde al cliente no le queden dudas sobre lo que está comprando.

Tras analizar las 5 fuerzas de Porter, y realizar los análisis DAFO y CAME, se ha observado que los factores que propiciarían el éxito de la empresa serían los siguientes: no hay un negocio en el mercado que dé a conocer el amplio patrimonio con el que cuenta la Comarca, hay un bajo número de competidores y su concentración no es muy alta debido a su localización. Desde nuestra perspectiva, esta zona tiene mucho que ofrecer y debemos intentar acercar al turista.

Finalmente una vez analizado el entorno y debido al aumento de la demanda de turismo cultural vamos a realizar estrategias para aprovechar el posible éxito y convertirlas en ventajas a nuestro favor. Principalmente sería diferenciar nuestros servicios del resto de la competencia, ofreciendo rutas especializadas por diferentes lugares de la Comarca, dando a conocer bienes no tan conocidos pero valiosos e interesantes igual que los más famosos.

3. Plan estratégico

3.1. Misión, visión y valores

Misión: Nuestro principal objetivo es ser el mejor transmisor del vasto patrimonio con el que cuenta la Comarca de Guadix, desde bienes artísticos e históricos, hasta eclesiásticos, industriales, arqueológicos o naturales, mediante la realización de diferentes rutas culturales. Si preguntásemos a personas que hayan visitado la Comarca que nos dijeren algún bien que tenga, casi con total seguridad nos hablarían de la Catedral de Guadix, el Barrio de las Cuevas o los Dólmenes de Gorafe, y aunque no es una respuesta errónea es muy posible que no supieran decir más ejemplos. Por este motivo, nuestra misión se basa en mostrar el patrimonio tan importante que hay en la zona, sin que haya unos bienes con más peso que otros, poder generar beneficio económico directa o indirectamente y tener un impacto positivo y beneficioso para la zona con nuestra acciones.

Visión: En un futuro, nos gustaría que la empresa creciese poco a poco, y que fuésemos una de las principales opciones para el cliente, así como seguir creando servicios y nuevas rutas, señal positiva de que lo que ofreceríamos estaría gustando, y por eso se demandarían nuevos productos. Saber en todo momento qué es lo que quiere el turista y, si está a nuestro alcance proporcionárselo, satisfaciendo sus necesidades en todo momento. Conocer dónde fallamos para aprender de los errores, y estar siempre actualizados sabiendo cuáles son las tendencias del mercado en el que nos movemos. Hacer ver que pese a ser una empresa nueva gestionada por gente joven, estamos comprometidos con nuestro trabajo y que ofrecemos un servicio de calidad.

Valores: Los principios éticos sobre los que se asentará la empresa, son los siguientes:

- Lealtad: Seremos leales a nuestros clientes y proveedores, nuestros trabajadores y a los propios valores que tendrá nuestra empresa.
- Compromiso: Estaremos comprometidos con nuestro trabajo, y con la calidad de nuestros servicios, cumpliendo con las expectativas e intentando superarlas.
- Integridad moral: En la medida de nuestras posibilidades haremos siempre lo correcto, haciéndolo de una manera responsable y evitando daños colaterales.
- Honestidad: Lo que se muestre y publicite en redes, es lo que el cliente tendrá, siendo una empresa transparente y realista, que no ofrece unos servicios que no tiene ni puede ofrecer.

- Autocrítica: Ser conscientes en todo momento de nuestros actos, saber si estamos cometiendo errores, si vamos por el camino correcto o no, e intentar siempre analizarnos desde una perspectiva objetiva para tomar las mejores decisiones posibles.

3.2. Estrategia de la empresa

La estrategia que se llevará a cabo para poder alcanzar la visión de futuro que se quiere para la empresa, consta de las siguientes herramientas: estrategias competitivas y objetivos estratégicos.

Estrategia competitiva

Según Porter (1982, p. 55) la estrategia competitiva son acciones que lleva a cabo la empresa, tanto ofensivas como defensivas para poder defenderse de la competencia y de las cinco fuerzas competitivas que este mismo desarrolla (Porter, 1979). Desde un punto de vista general hay tres estrategias comunes a todas las empresas, que son las siguientes: el liderazgo general en costos, que se basa en vender sus productos a un precio más bajo que sus competidores. Diferenciación otorgándole al producto la cualidad de único en el mercado; y enfoque o alta segmentación, que se centra en un nicho concreto del mercado. Una empresa no tiene por qué utilizar una sola estrategia de las que se han comentado, sino que hay situaciones y negocios que aplican más de una.

La estrategia de diferenciación, una de las que nuestra empresa va a seguir, consiste en diferenciar lo que ofrecemos, convirtiéndolo en algo exclusivo, mediante la marca o el logo, la tecnología aplicada, características concretas del producto/servicio o el trato al cliente. Algunos riesgos que tiene esta estrategia es que se pueden producir notables diferencias entre el precio que tienen los competidores y el propio, haciendo que el cliente llegue a sacrificar cualidades de los servicios por ahorrar dinero o la imitación por parte de la competencia que llega a limitar la diferenciación percibida (Porter, 1982, p. 58)

A raíz de estudiar los competidores que tendríamos, ninguno de ellos tiene lo que nosotros pretendemos ofrecer: rutas con un profundo enfoque cultural y una gran conciencia patrimonial, que principalmente estén bien documentadas, a la vez que se den a conocer los bienes de la Comarca y que no estén únicamente centrados en Guadix, Górfabe o el Geoparque, diferenciando las rutas en su preparación y documentación.

La estrategia de segmentación consiste en enfocar tus servicios en un tipo concreto de compradores, segmentando tus productos por las características de estos, por zona geográfica o por tipología de servicio, como podría ser una empresa que únicamente se dedicase al turismo activo. Algunos peligros que presenta esta estrategia el riesgo que puede llegar a suponer centrarte en un solo segmento y no en todo el mercado, haciendo así que llegues a menos gente, o por ejemplo elegir mal la fracción de público al que nos queremos dirigir, que sea demasiado pequeña o irrelevante (Porter, 1982, p. 59).

Nuestra empresa centrará sus objetivos y esfuerzos en un turismo y turista cultural, y con unos servicios de estas características, pues independientemente de que sea un tipo de turismo que esté en auge, como misión de la propia empresa queremos dar a conocer la cultura e historia que rodea la Comarca de Guadix.

Objetivos estratégicos

Estos objetivos son metas estratégicas, que se establecen en base a la misión y a la visión futura que se quiere de la empresa, y que se intentan conseguir en un período concreto de tiempo. Ayudan a materializar la estrategia y debido a que tienen un planificación temporal se puede realizar un seguimiento de estos objetivos, comprobando su grado de consecución. Hay objetivos desde diferentes perspectivas, que son con las que trabajaremos nosotros: financiera, del cliente, procesos internos y aprendizaje (Roncancio, 2018).

Los horizontes temporales que se establecerán para realizar nuestros objetivos son a corto plazo y a largo plazo. Es obvio que esta planificación se plantea de forma flexible y adaptativa, de modo que se irán revisando los objetivos a partir del análisis de desviaciones entre lo previsto y lo ejecutado, así como ante cambios en el entorno. Asimismo, el logro de los objetivos marcados supondrá el establecimiento de nuevas metas y estrategias para garantizar nuestro crecimiento y sostenibilidad.

Objetivos financieros

Corto plazo

Cubrir gastos en el primer año de actividad y empezar a obtener beneficios desde el segundo en adelante, teniendo una buena planificación, presupuestación y seguimiento contable.

Largo plazo

CENETUR

Mantener la rentabilidad realizando una buena gestión de los gastos, reduciendo costes innecesarios y aumentando la productividad, teniendo al menos una rentabilidad del 50% en nuestros servicios. Conocer bien nuestros servicios y saber cuáles son los que más ingresos generan y los que menos, para mejorarlos o sustituirlos. Invertir en tecnología que mejore la rentabilidad, como en programas informáticos para tener una mejor contabilidad de la empresa, o en aplicaciones para la promoción y difusión de la empresa.

Objetivos desde la perspectiva del cliente

Corto plazo

Ofrecer un servicio de calidad, mostrando cercanía y seriedad con el cliente en todo momento, para que en un futuro se acuerden de nosotros por el servicio que les proporcionamos. Conseguir que cada cliente recomiende nuestros servicios al menos a otra persona o que generen referencias positivas sobre nosotros en redes. Intentar siempre solucionar sus problemas y en caso de que no se pueda que el cliente valore que hicimos lo que estuvo en nuestra mano para ayudarles.

Largo plazo

Aumentar la cuota de mercado y ser la primera opción del cliente a la hora de elegir, desarrollando servicios que satisfagan nuevas necesidades de los turistas, realizando encuestas para tener siempre presente quienes son nuestros clientes potenciales.

Ampliar la oferta de servicios creando nuevas rutas en las cuales se pueda apreciar y valorar el trabajo que conlleva desarrollar algo así, a la vez que se va descubriendo poco a poco más patrimonio de la ciudad.

Objetivos de procesos internos

Corto plazo

Crear una base de datos de clientes. Una vez realizada la visita, se entregaría un breve cuestionario a los clientes para conocer su experiencia, si están satisfechos con el servicio y nos faciliten un correo electrónico en el cual poder enviarle nuevas ofertas que le puedan interesar.

Largo plazo

Crear nuevos servicios que sean innovadores, donde las rutas no se centren únicamente en la ciudad sino en la comarca y en los pueblos de alrededor. También desarrollar un

nuevo producto donde se fusione la cultura y la naturaleza, como podría ser una visita guiada al Geoparque de Granada contando su historia y la importancia que tiene.

Objetivos de aprendizaje

Corto plazo

Saber dónde fallamos. Mediante encuestas conocer la opinión del cliente, por ejemplo enviando por correo un pequeño cuestionario a quién contrató nuestros servicios para saber si cumplimos con sus expectativas, qué le pareció la experiencia, si volvería a confiar en nosotros, qué es lo que mejoraría y qué fue lo que menos le gustó. En caso de que no fuese una persona sino una empresa, al finalizar la visita invitaríamos a los turistas que visitasen nuestra página web o nuestras redes para que dejaran su opinión y su valoración.

Mejorar nuestras habilidades técnicas y analíticas. Ser capaces de ser autocríticos con nosotros mismos y saber nuestros puntos fuertes y débiles, teniendo en cuenta siempre la opinión de los clientes para saber qué mejorar, y si hace falta pedir ayuda a profesionales para realizar una mejor gestión de la empresa.

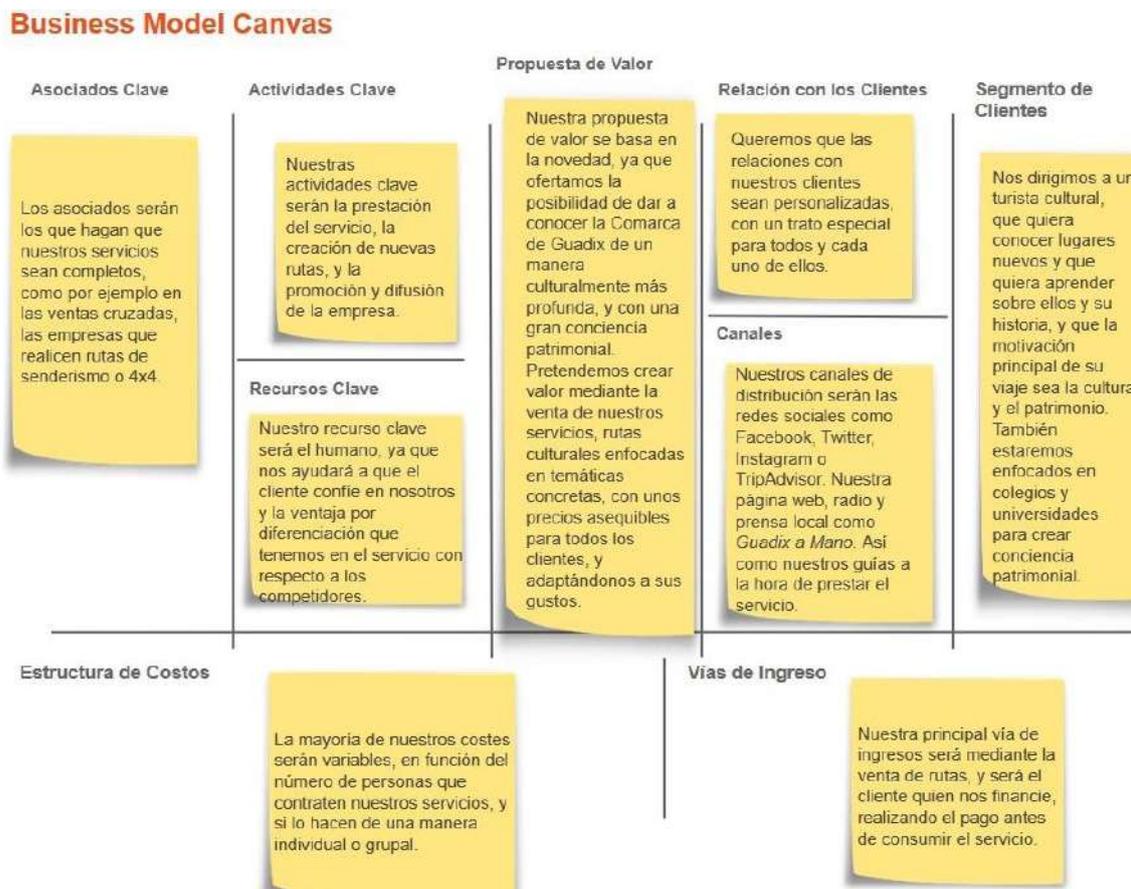
Largo plazo

Desarrollar aptitudes de liderazgo, aumentando la comunicación entre compañeros, escuchando las opiniones e ideas que puedan tener los diferentes miembros, fomentando el trabajo en equipo para tener un buen rendimiento, a la vez que estén motivados. Este objetivo se realizará en un horizonte de temporal de al menos dos años, pues de momento con el capital humano de una persona es suficiente.

3.3. Modelo de negocio

Finalmente, concluimos este apartado presentando nuestro modelo de negocio, que muestra la forma en que generamos valor para los clientes y captamos valor para nuestra empresa. Se trata por tanto de una información muy sencilla para que, de manera concisa y visual, se analice el funcionamiento del negocio, qué se va ofrecer, cómo se ofrecerá y venderá, quién es el cliente objetivo y de dónde procederán los ingresos y gastos (Cámara de Comercio, 2019). En la figura nº 6, se presenta el modelo de negocio de nuestra empresa, el cual será desarrollado a lo largo del presente proyecto. De modo que, de manera resumida, se explica cuál es nuestra propuesta de valor, nuestros recursos clave, los segmentos de clientes en los que nos enfocaremos o las vías de ingresos.

Figura 6: Modelo de negocio



Fuente: Marcelo Pizarro Miranda (autor)

4. Análisis de mercado y plan de marketing

4.1. Segmentación de mercado

En este apartado, se procederá a explicar los criterios de segmentación que se han elegido para definir nuestro mercado objetivo. Para ello nos apoyaremos de una encuesta que hemos realizado para conocer las preferencias de los consumidores y, en función de las mismas se realizará una selección de nuestros clientes objetivos así como de sus principales características.

La segmentación de mercado sirve para diferenciar y separar un grupo de consumidores determinado, los cuales tienen unas necesidades comunes. Así la empresa puede diferenciar lo que es el mercado general, de su mercado objetivo o público meta para poder enfocarse en él. Hay varios criterios por los que se puede llevar a cabo la

segmentación, de los cuales nuestra empresa se centrará en tres: ubicación, demográficos y psicográficos³ (Fernández, 2012, p. 9).

- **Ubicación:** Hace referencia a la división del mercado por lugares, como países, regiones, provincias, áreas... En nuestra empresa serán bienvenidas las personas de cualquier procedencia, desde el ámbito más local al internacional, ofreciéndose las rutas tanto en español como en inglés.
- **Demográficos:** que a su vez se dividen en estos criterios.
 - **Edad:** Aunque nuestros servicios serán aptos para todos los públicos, y todo el mundo será bien recibido, nuestra empresa tendrá diferentes públicos objetivos segmentados por edad, los cuales se verán en los perfiles de clientes que se muestran más adelante. Esto no significa que cualquier otra persona independientemente de su edad, podrá contratar nuestros servicios, que adaptaremos en consonancia, ya que el aprendizaje y el patrimonio no entienden de edades.
 - **Etnia, género, estado civil o creencias religiosas:** Estos criterios no se tendrán en cuenta a la hora de definir nuestro mercado objetivo, ya que lo importante a la hora de contratar nuestros servicios es que la persona que viene, quiera aprender y pasar un buen rato conociendo nuestra Comarca y su entorno, independientemente de si es hombre, mujer, casado/a, soltero/a, o de sus creencias religiosas.
- **Psicográficos:** Hay diferentes rasgos por los cuales segmentar:
 - **Estilo de vida, gustos y personalidad:** En función de sus creencias, valores o intereses, nos dirigimos a clientes que les guste la cultura, la naturaleza, el turismo rural y el ecoturismo. Que sean personas responsables, con conciencia de clase en lo referido al medio ambiente y con la sociedad, y sobre todo con el patrimonio. Que les guste viajar, conocer lugares nuevos y saber la historia y la cultura del lugar que visita.
 - **Clase social, estatus económico y formación académica:** En lo referido al puesto de trabajo en el que se encuentra o cualificación que posea nuestro cliente, no será algo por lo cual diferenciaremos nuestro mercado

³ La segmentación psicográfica se basa en los estilos de vida, preferencias, gustos intereses o aficiones de los clientes, así proporciona a la empresa un perfil del consumidor que sirve de ayuda para fidelizar con los compradores, incrementando sus ventas y prestigio de marca **Fuente especificada no válida..**

objetivo, ya que lo único que nos importa es que tenga interés en lo que nosotros le podemos ofrecer. Nuestro punto de partida con respecto a los precios de los servicios, es que sean accesibles para la gran mayoría de gente, y no solo para unos cuantos, por lo que nos centraríamos en personas con un poder adquisitivo medio.

Se ha realizado una encuesta con una muestra total de 243 individuos, dirigida a un público general, difundiendo el enlace a través de redes sociales como Twitter o WhatsApp. El 36.2% de los encuestados tienen una edad comprendida entre 18 y 25 años, el 27.2% de 25 a 35, el 20.2% de 35 a 50, y 16.5% son mayores de 50, siendo un público relativamente joven. Los lugares de residencia más comunes han sido Granada con (51), Guadix (25), Valencia (18), Madrid (17) y Barcelona (11).

El objetivo de esta encuesta es conocer las preferencias a la hora de viajar, qué tipo de turismo practican y qué actividades realizan cuando van a lugares nuevos de forma que podamos definir mejor nuestro público objetivo en función de los gustos e intereses que tienen. A continuación se van a mostrar algunos resultados que se han obtenido.

La primera pregunta que se realizó fue si viajaban con frecuencia, y el 53.1% marcó que no, frente a un 46.9% que sí lo hacía. Esta respuesta resulta para nuestra empresa (y para el sector en general) algo desalentadora pues no es que elijan nuestros servicios o no, es que directamente no viajan, y por lo tanto, cualquier servicio relacionado con el turismo físico, rara vez la consumirán.

Figura 7: ¿Qué tipo de turismo practica cuando viaja?

Fuente: elaboración propia

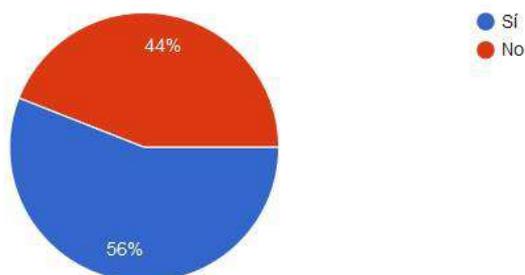
A continuación se les preguntó por el tipo de turismo que practicaban cuando viajan, como se puede observar la figura n° 7 para el 45.7% de los encuestados el turismo que más practica es el cultural, seguido por el de sol y playa con un 34.2%, estando en tercer lugar el familiar con un 23.5% y, como último lugar para los que más votos han tenido, tenemos el turismo de naturaleza con un 21.8%.

El que el turismo cultural sea el más elegido es un punto a favor de nuestra idea de negocio pues podríamos cubrir con nuestros servicios sus necesidades y nos ayuda a definir de una manera mucho más clara nuestro público objetivo: gente interesada por la cultura. Frente al turismo el sol y la playa, poco podemos hacer pues no somos un destino de playa, pero el hecho de que el turismo de naturaleza y activo hayan sido opciones de las más elegidas, es algo beneficioso para nosotros y para los establecimientos de turismo activo de la zona, pues como se indica más adelante, en el apartado “política de promoción y comunicación” se realizarán ofertas conjuntas de visitas culturales y senderismo.

Figura 8: Preferencias en las actividades a realizar

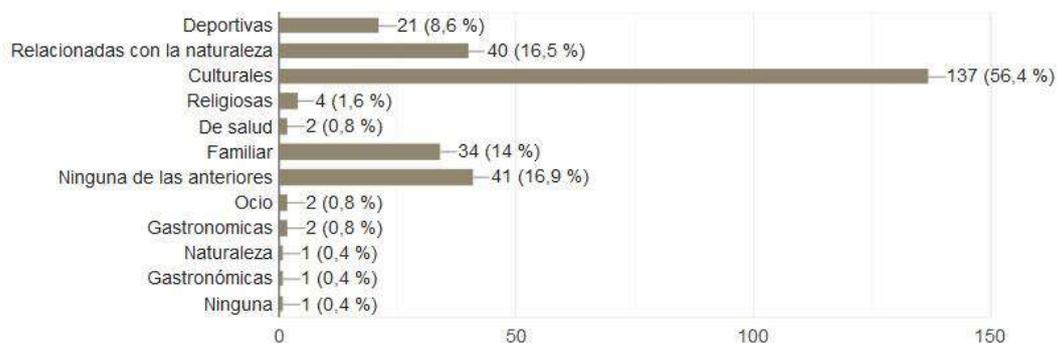
Quando viaja a un lugar nuevo, ¿suele contratar actividades turísticas?

243 respuestas



Estas actividades turísticas ¿de qué tipo son?

243 respuestas



Fuente: elaboración propia

Por su parte, en la figura nº 8 se puede observar la pregunta de si solían contratar actividades turísticas. Pese a que la mayoría marcó que sí (56%) el resultado estuvo muy igualado con el no (44%), algo a tener en cuenta pues es a lo que nuestra empresa se dedicará. Para aquellos que sí contrataban actividades vuelve a ser la cultura la primera opción entre los encuestados (56.4%), siendo las actividades de este tipo las más solicitadas. La segunda opción más votada, no incluye ninguna de actividades de las propuestas, con un 17,3%. Seguido de actividades realizadas en la naturaleza con un 19.6%, con un 14% las familiares, las actividades deportivas con un 8,6%, la religiosas un 1.6% la gastronomías con un 1.2%, y las de ocio en último lugar con un 0.8%. Como se dijo al analizar el tipo de turismo que practican los encuestados, estas respuestas nos

indican cuáles son las preferencias del turista y saber que dentro de ellas nosotros podemos cubrir varias de sus necesidades.

En función de los criterios de segmentación que se han estudiado (ubicación, demográficos y psicográficos) de la encuesta realizada de un modo genérico, y en base a unas entrevistas en profundidad que se han llevado a cabo sobre gustos y preferencias, desde el punto de vista de clientes y guías turísticos, se ha llevado a cabo una selección de nuestros nichos de mercado. Nuestro público objetivo tiene que tener gustos y necesidades comunes, en los que se encuentre el interés por la cultura, la naturaleza, el turismo rural y activo, así como la conciencia sobre la preservación y conservación del patrimonio, y también el objetivo de aprender sobre la Comarca de Guadix a la vez que se disfruta de un rato agradable con nuestros servicios y compañía.

Los segmentos en los cuales se va a enfocar nuestra empresa son dos:

Figura 9: Perfil segmento nº 1

Edad: > 18 años

Sexo: indiferente.

Estado civil: indiferente.

Nivel socioeconómico: Medio-bajo / medio-alto.

Aficiones: Leer, estudiar, escuchar la radio, la historia y realizar cursos de formación de 2/3 días.

Motivaciones: seguir aprendiendo, conocer lugares nuevos, así como sus principales bienes y atractivos.

Estilo de vida: tranquilo, con hábitos saludables y sencillo, que sean personas sociales, y suelen salir con amigos y realizar actividades en grupo.

Personalidad: que posean paciencia y calma, respetuosos con los demás, amantes de la historia y con vitalidad, con una gran conciencia patrimonial.

Fuente: elaboración propia

En este primer nicho de mercado, en el cual vamos a estar enfocados, como se puede ver en la figura n° 9, la principal característica común que queremos que se repita entre nuestros clientes, es que tengan una gran conciencia patrimonial y, que su principal motivación a la hora de contratar nuestros servicios sea el interés en la historia y la cultura. Que sean personas respetuosas con el medio ambiente, y con el patrimonio del tipo que sea, histórico-artístico, natural o etnográfico, que disfruten y aprendan realizando actividades culturales, ya sea en pareja, familia, con amigos o incluso solos.

Nuestro segundo segmento, serán estudiantes tanto de colegios como de universidades, que vengan a realizar una actividad educativa, en donde aprendan algo de la historia de nuestra Comarca, pero que ante todo una de las motivaciones principales por la cual sus docentes han decidido venir, es para que tomen conciencia sobre el patrimonio, que se sensibilicen con este, con su importancia y su protección, para que lo cuiden y el día de mañana sea la herencia de las generaciones venideras.

4.2. Posicionamiento en el mercado

El posicionamiento en el mercado es el lugar que ocupa un producto en la mente de los consumidores, en comparación con productos de la misma categoría. Esta posición se logra debido a las ideas, pensamientos y opiniones que tienen los compradores sobre una marca. Todos en nuestro día a día posicionamos marcas o empresas sin ser conscientes. Cuando una persona va a comprar, y comienza a comparar productos por características como el precio, la calidad o la durabilidad, está posicionando inconscientemente, pues finalmente terminará eligiendo una marca antes que otra, y por lo tanto posicionándola en un mejor lugar, haciendo que se considere algo único. Pero no hay que olvidar que todo esto es subjetivo pues se realiza bajo la percepción de cada persona (Fernández, 2012, p. 5).

Si sabemos ubicar a nuestra empresa y a la competencia y en qué lugar deberíamos estar para distinguirnos ante los consumidores, conseguiremos diferenciarnos. Para saber qué lugar ocupa nuestra empresa vamos a realizar un mapa de posicionamiento, en el cual se estudiarán dos variables, calidad y precio como se expone en la figura n° 10. Así por ejemplo, encontramos a Pasea Guadix en una posición donde sus servicios son los que más calidad poseen, pero al ser gratuitos se encuentran en la parte más baja del mapa. El resto de competidores, tienen unos precios muy variados, pero en cuanto a calidad la mayoría de ellos hace una oferta general de los principales atractivos de la ciudad sin

características necesarias y específicas que tendrá el producto, así como las líneas y carteras de productos que la empresa desarrollará (Fernández, 2012, p. 12).

La principal diferencia que se encuentra entre un servicio y un producto, es que los servicios tienen la característica de la intangibilidad, y por lo tanto no los puedes ver, tocar o sentir hasta que llega el momento de su producción y consumo. Un producto al existir físicamente, tiene una forma, un peso, un tamaño y un material concreto del que está hecho, un servicio no. Es por ello, que a la hora de presentar nuestros servicios, para que el cliente pueda concebir una idea en su cabeza de lo que se le está ofreciendo, vamos a “tangibilizar” ese servicio. Para poder hacerlo, y que haya la menor duda sobre lo que ofertamos, utilizaremos herramientas como realizar un mapa del lugar donde se llevará a cabo la prestación del servicio, o fotos de los bienes que se visitarán.

Los servicios que ofrece nuestra empresa son los que se muestran a continuación:

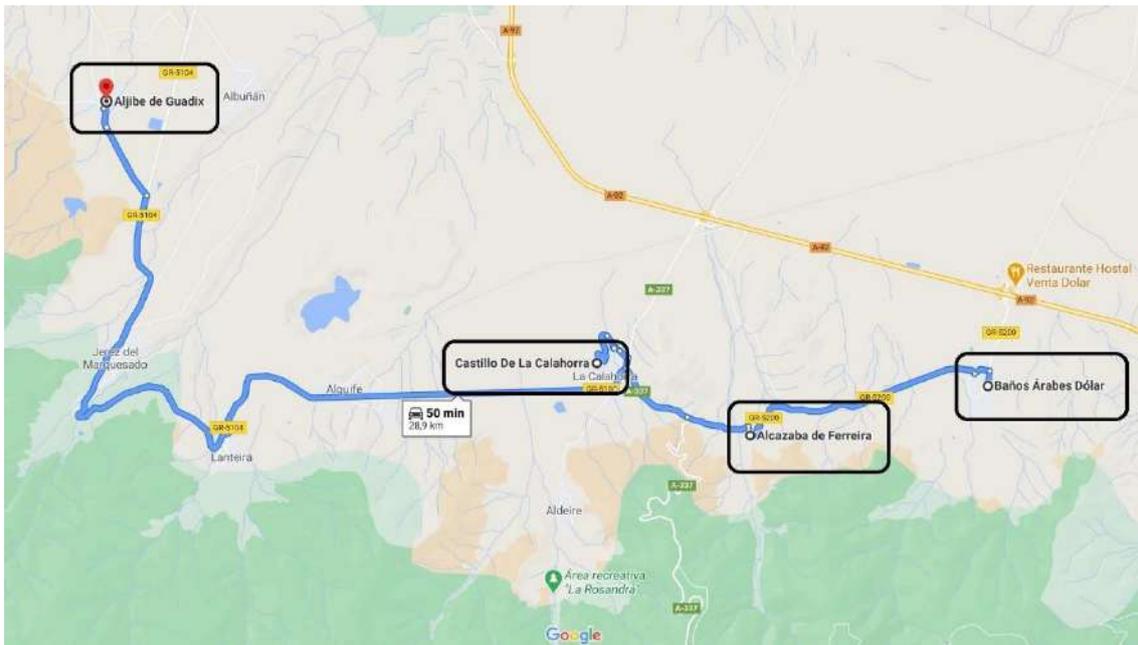
Ruta por el Marquesado del Cenete con visita al Castillo de la Calahorra

La ruta comenzará en el pueblo de Dólar (figura nº 11), donde se visitarán unos baños árabes, que hoy día es un Centro de Interpretación: el Agua en el al-Ándalus. Continuaremos por el pueblo vecino, Ferreira, en el cual se verá la Alcazaba, que hoy día es un Centro de Interpretación de la Arquitectura Árabe. La penúltima parada en nuestra ruta, es La Calahorra su castillo renacentista, y la iglesia de la Anunciación. Finalmente, se visitará la iglesia y el aljibe que hay en la población de Cogollos de Guadix.

Ruta por el Marquesado del Cenete sin visita al Castillo de la Calahorra

Esta ruta, es exactamente igual que la anterior pero sin visitar el Castillo de La Calahorra, pues este bien, al ser privado, únicamente se puede visitar los miércoles de 10:00h a 13:00h y de 16:00h a 18:00h.

Figura 11: Trayecto Ruta del Marquesado del Cenete

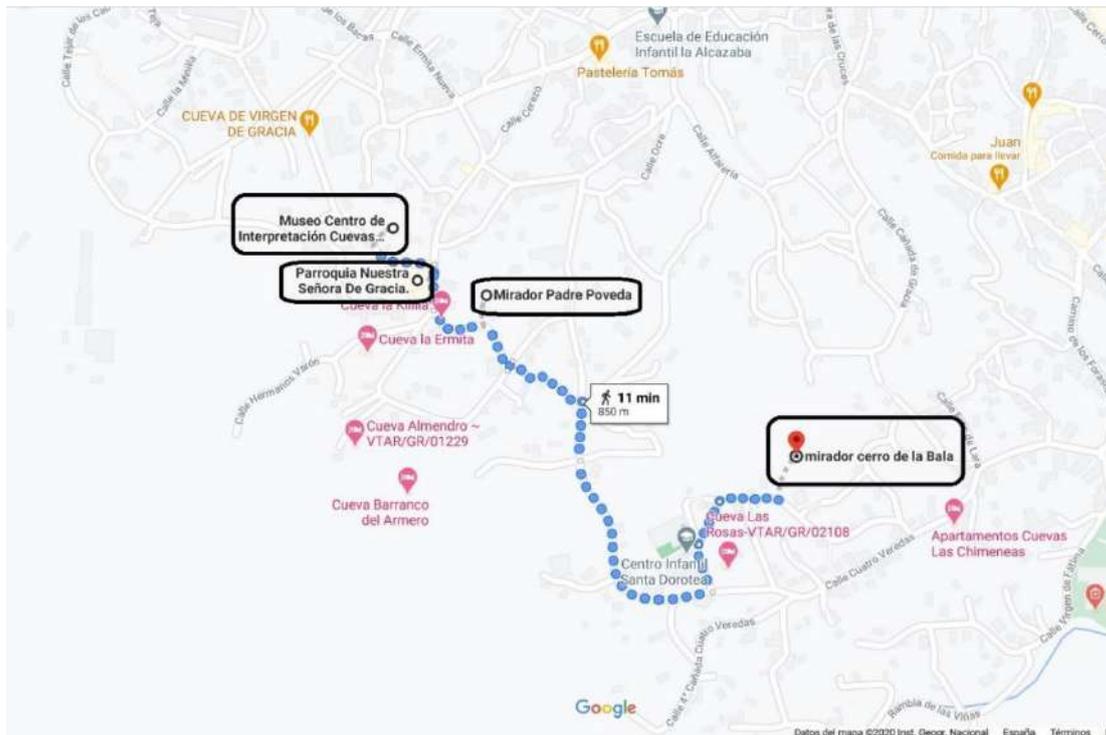


Fuente: elaboración propia

Trogloditismo Accitano

La ruta se realizará íntegramente en el Barrio de las Cuevas de Guadix (figura nº 12), donde todos los bienes están situados en una misma zona. Primeramente se visitará el Museo Centro de Interpretación Cuevas de Guadix, seguidamente la Parroquia Nuestra Señora de Gracia, la cual se encuentra en una cueva. Por último se visitarán dos miradores, el de Padre Poveda y el del Cerro de la Bala.

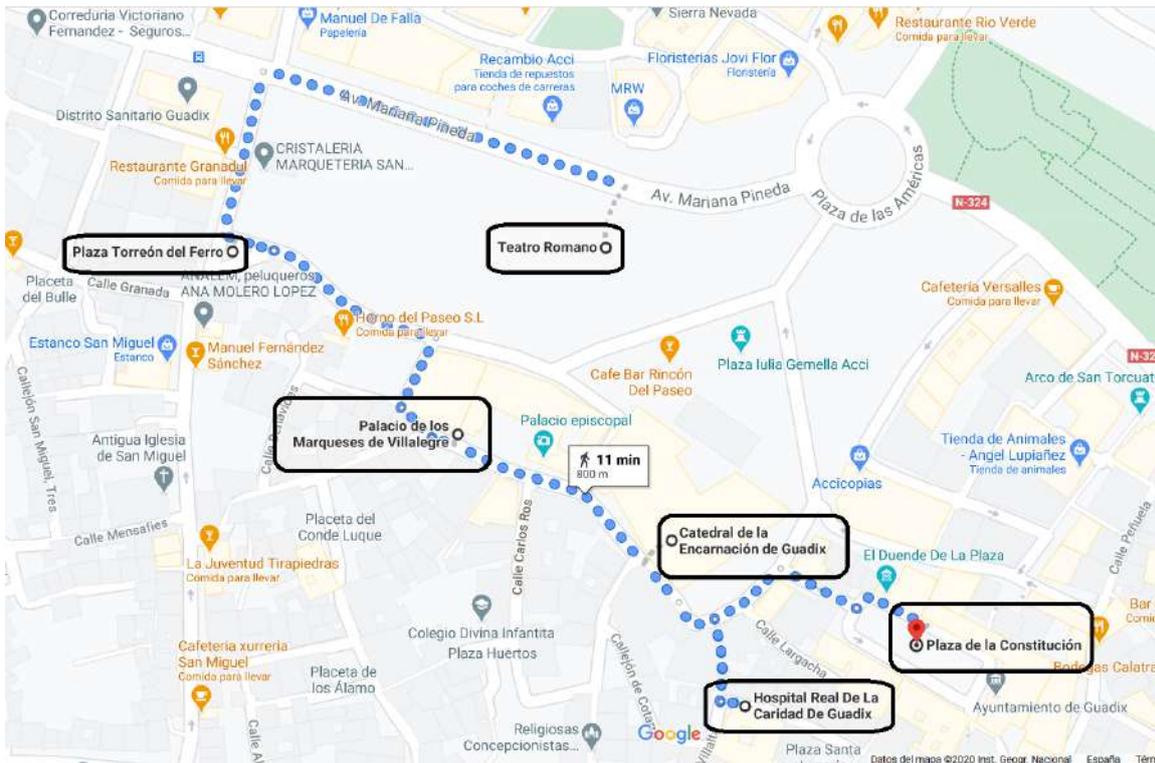
Figura 12: Trayecto Trogloditismo Accitano



Fuente: elaboración propia

Guadix Monumental

El punto de partida será desde el Teatro Romano (figura nº 13), en la Avenida Mariana Pineda, para más tarde ir al Paseo Ismael Gómez de la Serna, donde se verá el Torreón del Ferro. Las siguientes paradas serán el Palacio de Villalegre, La Catedral de la Encarnación y Centro Cultural Abierto Hospital Real de la Caridad de Guadix. Antes de terminar la visita, se hará una parada obligatoria en la Plaza de la Constitución, para finalmente terminar en el Palacio de Peñaflor y en la iglesia parroquial de Santiago.

Figura 13: Trayecto Guadix Monumental

Fuente: elaboración propia

Política de precios

Esta política está basada en las decisiones tomadas por parte de la empresa para tener unos estándares generales de precio en los productos o servicios que ofertan. La fijación del precio se produce en función de diversos factores como el margen de beneficios que se quiere obtener, al público que nos queremos dirigir, la cantidad que se pretenda vender, la competencia o los canales de distribución y promoción. A la hora de fijar los precios, hay diferentes estrategias, como por ejemplo vender los productos de una manera muy barata para penetrar de una forma rápida en el mercado, para poco a poco ir subiendo los precios, o por el contrario se puede vender caro para cubrir los altos gastos de producción, y después rebajar el coste (Fernández, 2012).

Los precios de nuestros servicios se han fijado en base al beneficio o a la rentabilidad sobre las ventas, pero sin que sean unos precios demasiado elevados, y a que la relación calidad precio sea buena. Los precios que se han elegido son por persona, se han diferenciado en tres maneras de prestar el servicio, de manera individual, grupal y privada y son los siguientes:

Servicios individuales

- Guadix Monumental: 15€.
- Trogloditismo Accitano: 10€.

Servicios grupales

- Guadix Monumental: 10€.
- Trogloditismo Accitano: 7€
- Marquesado del Cenete con visita al Castillo de la Calahorra: 12€.
- Marquesado del Cenete sin visita al Castillo de la Calahorra: 10€.

Servicios privados

- Guadix Monumental: 20€.
- Trogloditismo Accitano: 15€

Los servicios individuales de los privados se diferencian en que estos últimos si contratan este tipo de visita se realizará de manera única y exclusiva para ellos, sin que haya más clientes, mientras que los individuales la ruta será compartida, con un mayor número de gente hasta completar el máximo de 15 personas.

Política de distribución

La política de distribución es una estrategia que sigue una empresa cuando distribuye sus productos o servicios, desde que se producen hasta que llegan al consumidor final, eligiendo los canales más adecuados para que lleguen correctamente tanto al cliente como a los puntos de venta más idóneos para su venta (Fernández, 2012, p. 10). Esta política está formada a su vez por canales y estrategias de distribución, los cuales se van a desarrollar a continuación.

Los canales son los diferentes caminos que siguen los productos o servicios desde el fabricante hasta el cliente, es decir cómo llegan nuestros servicios hasta nuestro mercado objetivo, estando formados por empresas e individuos que los sitúan en los diferentes

mercados para su posterior venta (Fernández, 2012, p. 67). Encontramos dos tipos de canales:

- Directos: Son canales únicos donde no hay intermediarios, y el producto/servicio va directamente desde el fabricante hasta el cliente.
- Indirectos: los productos se distribuyen a través de diferentes intermediarios y canales.

Las estrategias de distribución sirven para decidir el número de consumidores a los que la empresa va a llegar y cuánto mercado se pretende abarcar. Según la Escuela de Organización Industrial (EOI) se diferencian tres tipos:

- Intensiva: Se cubre todo el mercado, intentando que se encuentre en el mayor número posible de lugares donde poder adquirir el producto. Esta estrategia es la más amplia, pues incluye un número muy elevado de distribuidores y canales.
- Selectiva: Los productos solo se podrán encontrar en determinados establecimientos, haciéndose una selección de los lugares donde queremos que se venda y renunciado a otros. No tienen un carácter exclusivo, sino que se está utilizando un canal de venta específico pues lo que se busca es cierto posicionamiento. Se utiliza para productos o servicios que el consumidor no suele comprar habitualmente.
- Exclusiva: La distribución se limita a un único punto de venta o unos pocos, ya que se suele utilizar para marcas de lujo o de alta gama, en los que el fabricante quiere diferenciarse del resto mediante la idea de que su producto no está al alcance de todo el mundo.

La política de distribución de nuestra empresa seguirá una estrategia selectiva, basada tanto en canales directos como indirectos. Nuestros servicios solo se podrán comprar en determinados establecimientos, pues no todo el mundo puede ofrecer un determinado servicio. Por las características que tienen no es algo que se consuma habitualmente por lo tanto se ha escogido un canal específico para su distribución, como pueden ser las agencias de viajes o portales web donde encontrar visitas guiadas o actividades turísticas en cualquier destino del mundo, como Get Your Guide, Viator o Civitatis. Otro de los motivos por los cuales se ha escogido esta estrategia, es porque se busca cierto posicionamiento, donde los clientes sepan qué es lo que ofrecemos.

- Canales directos propios: Se realizará una distribución directa a través de la venta de nuestros servicios en nuestra página web, donde el cliente podrá adquirirlos directamente.
- Canales indirectos ajenos: En este caso la distribución de los servicios sí se va a realizar mediante intermediarios, que serán agencias de viajes como Get Your Guide, Viator o Civitatis donde puedes encontrar visitas guiadas y actividades turísticas en cualquier destino. Este tipo de distribución tiene un alto coste por lo tanto se contemplaría a partir del cuarto año de vida de la empresa.

Al igual que los productos y servicios de las empresas tienen un recorrido hasta llegar a los consumidores, los clientes tienen también un recorrido hasta encontrar nuestro servicio, conocido como “mapa de trayectoria del cliente” o “customer journey map”. Mediante esta herramienta podemos plasmar la experiencia del cliente durante el proceso de elección de un producto u otro. Con este mapa realizamos una trayectoria de las etapas que conforman la compra de un producto por parte de un cliente, como los canales y elementos que utiliza hasta que finaliza la compra o las sensaciones que puede tener mientras elige un producto o servicio. Esto nos ayuda a fidelizar con los clientes, a saber si las estrategias que hemos elegido son las adecuadas y a conocer la opinión del cliente una vez tiene el producto o ha consumido el servicio (Navarro, 2020). En la figura nº 14 que se muestra a continuación podemos ver el recorrido que harían nuestros clientes hasta dar con nuestros servicios.

Figura 14: Journey map externo

	BUSCA VIAJES	NOS ENCUENTRA	COMPARA INFO	RESERVA VIAJE	REALIZA EL VIAJE	FEEDBACK
NECESIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • VIAJAR • DESCONECTAR • APRENDER • CONOCER LUGARES NUEVOS 	<ul style="list-style-type: none"> • CONOCER QUIÉNES SOMOS • OPINIONES DE CLIENTES • CONSULTA OFERTAS 	<ul style="list-style-type: none"> • PRECIOS ASEQUIBLES • CONTENIDO CULTURAL MÁS PROFUNDO. 	<ul style="list-style-type: none"> • FACILITAR SUS DATOS • SOLICITAR INFORMACIÓN DE LA RESERVA Y DEL VIAJE 	<ul style="list-style-type: none"> • DESCONECTAR • DISFRUTAR • APRENDER • HACER TURISMO 	<ul style="list-style-type: none"> • COMPARTIR SU EXPERIENCIA • NO CONTAR SU EXPERIENCIA
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • BUSCAR EN INTERNET • PREGUNTA A AMIGOS Y FAMILIARES • SE INFORMA 	<ul style="list-style-type: none"> • CONSULTA NUESTRA GAMA DE SERVICIOS • CONOCE NUESTRAS REDES Y REFERENCIAS EXISTENTES 	<ul style="list-style-type: none"> • COMPARAR PRECIOS Y EMPRESAS • CONOCER TODAS LAS OFERTAS Y CARACTERÍSTICAS 	<ul style="list-style-type: none"> • RELLENAR DATOS • REALIZAR RESERVA (VÍA TLF-EMAIL) • CONFIRMAR ASISTENCIA 	<ul style="list-style-type: none"> • CONSUMIR EL SERVICIO 	<ul style="list-style-type: none"> • HABLAR DE CENETUR A LOS DEMÁS Y RECOMENDARNOS
ARTEFACTOS	<ul style="list-style-type: none"> • GOOGLE • TRIPADVISOR • GET YOUR GUIDE • CIVITATIS • VIATOR 	<ul style="list-style-type: none"> • NUESTRA PÁGINA WEB • OTRAS PÁGINAS DONDE HAYA INFORMACIÓN NUESTRA • RRSS 	<ul style="list-style-type: none"> • TURIBERIA • KOLABOO • GET YOUR GUIDE • NUESTRA WEB 	<ul style="list-style-type: none"> • NUESTRA WEB • CORREO • TELÉFONO 	<ul style="list-style-type: none"> • SITIO DEL VIAJE 	<ul style="list-style-type: none"> • BOCA A BOCA • RRSS (TWITTER, FACEBOOK, TRIPADVISOR, WHATSAPP)
SENSACIONES						

Fuente: elaboración propia

Política de promoción y comunicación

La política de promoción es la acción de comunicar y, transmitir información entre vendedor y consumidor, con el objetivo de influir en las decisiones y actitudes del cliente para aumentar la demanda. También son todos los esfuerzos que realiza una empresa para que su producto llegue al mayor número posible de personas, para lograr un mayor éxito. Con estas acciones se quiere conseguir notoriedad, captar consumidores indecisos y posicionamiento. Hay diferentes herramientas que componen la promoción, que son las siguientes: venta personal, marketing directo, relaciones públicas, publicidad, promoción de ventas, ferias y exposiciones (Godás, 2007, pp. 96-97). Los métodos elegidos de promoción que se van a llevar a cabo en nuestra empresa no incluyen todas las herramientas descritas, si no que se han seleccionado las que estimamos más acertadas para promocionar nuestros servicios, que serían la publicidad, promoción de ventas y las ferias y congresos.

Publicidad: es la herramienta más conocida, donde la transmisión de información se hace de una manera indirecta y de un modo indiscriminado, a través de los medios de comunicación como televisión o radio. En este caso, aunque hay un control del mensaje

que se quiere comunicar, no obtenemos una respuesta inmediata por parte del consumidor (Godás, 2007, pp. 97).

Para poder suplir el hecho de que no tendremos intermediarios que distribuyan nuestros servicios hasta el cuarto año como se indicaba en el punto 4.3 “política de distribución”, sino que solamente dispondremos de nuestra web, se realizará un mayor gasto en publicidad. El primer medio donde anunciaremos nuestra empresa será en la radio. En función del precio que tengan las cuñas por lugar de emisión, se elegirán unos u otros. Las cuñas se realizarán en zonas de emisión regional y local, pues tienen unos precios asequibles en comparación con los anuncios a nivel nacional. Nuestros objetivos por localización geográfica serán en nuestro lugar de trabajo, la Comarca de Guadix, en la comarca limítrofe de Baza, y en general en la provincia de Granada, así como en otras provincias andaluzas como podrían ser Almería o Jaén por cercanía.

Otros canales donde promocionaremos nuestros servicios, serán mediante la prensa, en revistas comarcales, o en eventos relacionados con la temática de la empresa como turísticos, patrimoniales, deportivos o festivos.

No podíamos olvidarnos de las redes sociales y las aplicaciones móviles, las cuales están a la orden del día. Por lo general son herramientas que tienen unos bajos costes, y suelen ser muy útiles pues tienen un alcance muy amplio, llegando en cuestión de segundos a cualquier parte del mundo. Algunas de las redes que utilizaríamos para promocionar la empresa serían Twitter, Facebook, Instagram o Pinterest. Esto se haría mediante el uso de una cuenta para la empresa, donde no habría coste. Por otro lado, haríamos uso también de ellas para hacer publicidad de nuestros servicios por ejemplo mediante la plataforma de Facebook Ads o Google Adwords, donde la empresa decide el gasto que realizar, pudiendo hacer una inversión semanal de 5 euros como de 50.000 euros.

Promoción de ventas: este modelo de comunicación está basado en los incentivos económicos o materiales para estimular la demanda a corto plazo, fidelizar y mantener clientes como las ofertas conjuntas, muestras gratuitas o cupones descuento entre otros (Godás, 2007, p. 97).

- **Ofertas conjuntas:** Se realizarían paquetes conjuntos con otras empresas, con la intención de ofrecer una experiencia más completa al cliente así como que pernocten en la zona. Existen diferentes combinaciones que se pueden hacer en función de nuestros servicios:

- Visita guiada al Marquesado del Cenete, más una noche de alojamiento.
 - Ruta por las cuevas de Guadix y Purullena, más ruta en 4x4 por el desierto de Gorafe y el Geoparque.
 - Visita guiada por la ciudad de Guadix más una noche de alojamiento en una casa cueva.
 - Ruta cultural, más ruta de senderismo por el Geoparque y el Parque Natural de Sierra Nevada.
- Concursos y sorteos: Una vez que se tenga hecha una cartera de clientes con un número considerable de personas, realizar sorteos de visitas guiadas o de ofertas conjuntas, también pudiendo realizar este tipo de actividades si en nuestras redes sociales tuviésemos un número alto, y pudiésemos permitirnoslo.
 - Cantidad de producto gratis: Ofrecer descuentos en los servicios si compra antes de 24h o 48h. Con este tipo de rebajas lo que se pretende es captar a consumidores indecisos, ejerciendo cierta influencia sobre su compra ya que si no la hace dentro del tiempo estimado, le será más cara. Otra opción en la compra sería ofrecer una segunda unidad a la mitad de precio, pudiendo el propio cliente ofrecer estos servicios a gente de su entorno para que realicen las actividades conjuntamente.
 - Productos gratis: este método de promoción de ventas es muy útil para combatir la estacionalidad con la que cuenta el sector turístico. Por ejemplo el cliente puede comprar dos visitas guiadas y que la tercera le salga gratis con la condición de que consuman el servicio en los meses que nosotros le indicaríamos en nuestra página web, es decir en función de la estacionalidad turística de la Comarca.

Ferias y congresos: La intención de promocionar los productos en estos lugares es para hacerlo de una manera periódica, donde la empresa se da a conocer, mantiene y mejora su marca de cara al consumidor (Godás, 2007, p. 97).

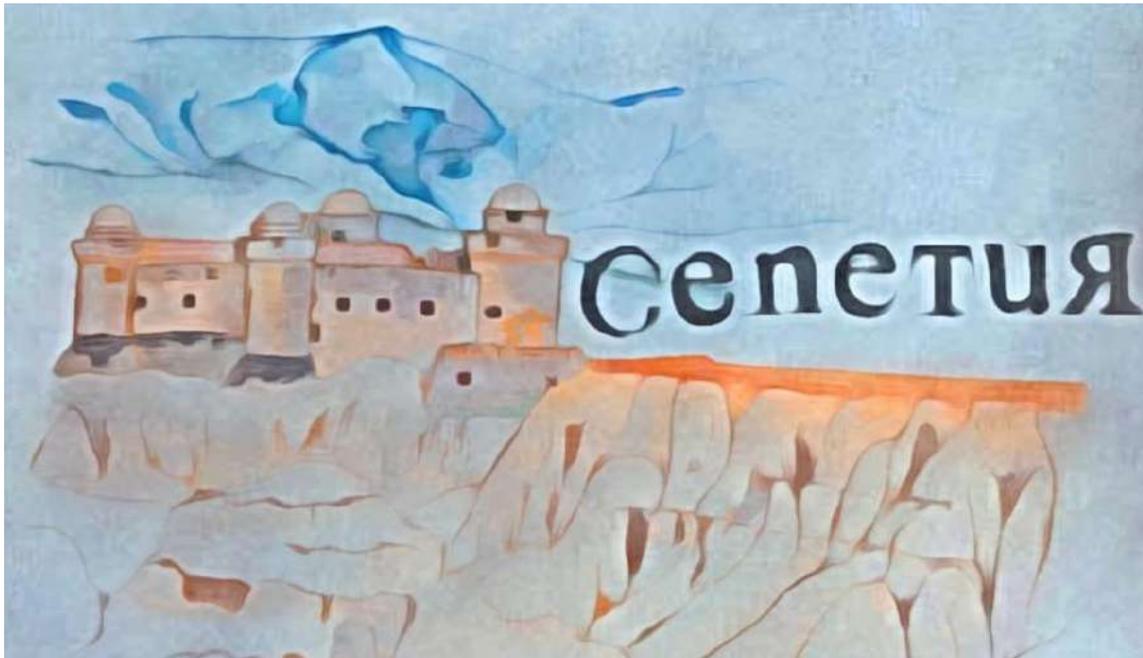
Nuestra empresa la promocionaríamos en ferias dedicadas al turismo como FITUR o aquellas que apoyan el sector empresarial y cultural de la provincia de Granada como FERMASA. Debido a las características de nuestros servicios, la venta personal (cara a cara e interactiva con el cliente) estaría muy limitada, por lo que las ferias y congresos son lugares excepcionales para poder vender nuestros servicios de una manera más personal y cercana.

CENETUR

Imagen de marca: nombre y logotipo

El nombre de la empresa será Cenetur, siendo el resultado de la combinación de la palabra Cenete y turismo. En las figuras nº 15 y nº 16, se muestran diferentes bocetos del logo de la empresa. Estaría formado por algunos de los bienes que forman la Comarca, Sierra Nevada desde su cara norte, el castillo de la Calahorra, y las cárcavas que definen gran parte del territorio.

Figura 15: Boceto logo nº 1



Fuente: elaboración propia

Figura 16: Boceto logo n° 2



Fuente: elaboración propia

4.4. Planificación de las acciones de marketing

Tanto la política de distribución como la de promoción y comunicación se realizarán en todo momento. En la figura nº 17 están representadas en un plazo de tres años.

Figura 17: Cronograma acciones de marketing

	2021				2022				2023				
	1er trimestre	2º trimestre	3er trimestre	4º trimestre	1er trimestre	2º trimestre	3er trimestre	4º trimestre	1er trimestre	2º trimestre	3er trimestre	4º trimestre	
DISTRIBUCIÓN EN PÁGINA WEB PROPIA													POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN
PUBLICIDAD EN GOOGLE ADWORDS Y FACEBOOK ADS													POLÍTICA DE PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN
PUBLICIDAD EN RADIO													
EVENTOS COMERCIALES													
PROMOCIÓN EN RRSS													
VENTAS CRUZADAS, SORTEOS Y FERIAS													

Fuente: elaboración propia

4.5. Métricas clave

Para poder medir el éxito de nuestras gestiones comerciales se usarán diferentes parámetros:

- El número de visitas que se producirán en nuestra página web. La página web estará desarrollada con una herramienta online Wordpress, contratándose la tarifa Premium, que cuenta con diferentes funciones y aplicaciones. Entre las facilidades que encontramos con esta tarifa. Analytics, que de la cual podremos sacar bastante provecho, pues nos ofrece informes sobre usuarios activos en nuestra web, su comportamiento y la ruta que realizan hasta llegar a nosotros. También nos muestra cómo hemos atraído a la personas hasta nosotros, el impacto de nuestras redes sociales o cómo afectan los anuncios en las interacciones con la web. Esto es un solo un pequeño ejemplo de todo lo que se puede hacer con esta plataforma de marketing de Google, algo bastante fiable y certero, donde podríamos estudiar

de una manera muy concisa el comportamiento del consumidor, y saber qué páginas ha visitado antes, o cuáles han sido las palabras clave que le han llevado hasta nosotros.

- El número de visitas comerciales a diferentes establecimientos de la comarca y provincia, como pueden ser hoteles, agencias de viaje u oficinas de turismo, para poder distribuir nuestros servicios. También se harían visitas a entidades públicas como ayuntamientos, colegios y universidades.

Teniendo en cuenta la inversión en la web y las visitas comerciales que realizaremos, podremos comprobar por ejemplo el ratio de conversión estas visitas en ventas que finalmente tendremos, o el coste de adquirir al cliente. Con estas métricas sabremos si nuestras acciones comerciales son rentables o no, y si nuestra empresa está teniendo una buena aceptación.

4.6. Presupuesto comercial, ingresos por ventas y costes del plan de marketing

La estimación de las ventas se ha realizado en función de los turistas que han visitado la Zona Norte de Granada en el año 2019, que fue un total de 130.935 visitantes en las Comarcas de Guadix, Baza, Montes Orientales y Marquesado del Cenete. Como es un cómputo total y no hay cifras diferenciadas por zonas, trabajaremos con esta cifra. Para hacer una estimación lo más acertada, cauta y realista posible, se ha estimado que, con nuestras acciones comerciales, podremos conseguir en torno a un 0.5% de estos turistas contraten nuestros servicios, lo que representa un total de 655 personas el primer año. Esto sería en un escenario ya de normalidad, una vez superada la crisis COVID-19.

Antes de conocer los ingresos que se tendrán, se debe poner en contexto el precio de los servicios sin IVA, y lo que le cuesta a la empresa producir cada servicio, también sin IVA. Como se muestra en la tabla nº 1, el coste unitario es decir por persona, de producir cada servicio no es muy alto, debido a que nuestro único elemento productivo sería nuestro coche propio, y por lo tanto, el coste variable que se deriva de la gasolina empleada en cada desplazamiento, hasta la zona donde se prestaría el servicio. En función de lo que nos costaría la prestación del servicio de manera unitaria, y el número de turistas que hemos estimado que contratarían nuestros servicios, los ingresos para el primer año sin IVA serían de 6.598 euros, ascendiendo hasta 19.736 euros el tercer año, como se aprecia en la tabla nº 2.

Tabla 1: Precio sin IVA del servicio y coste variable de la producción

SERVICIOS	Precio de venta sin IVA	Precio compra o coste variable de la producción sin IVA
Guadix Monumental Individual	12,40	0,59
Guadix Monumental Grupal	8,26	0,22
Trogloditismo Accitano Individual	8,26	0,59
Trogloditismo Accitano Grupal	5,78	0,22
Marquesado del Zenete + Castillo de la Calahorra	12,40	0,31
Marquesado del Zenete sin Castillo de la Calahorra	9,92	0,31
Tour Privado Guadix Monumental	16,52	0,59
Tour Privado Trogloditismo Accitano	12,40	0,59

Fuente: elaboración propia

Tabla 2: Ingresos por servicios e ingresos totales

Año	1	2	3
Guadix Monumental individual	1.649,00 €	3.298 €	4.935 €
Guadix Monumental grupal	991 €	1.982 €	2.974 €
Trogloditismo Accitano individual	859 €	1.710 €	2.561 €
Trogloditismo Accitano grupal	520 €	1.040 €	1.561 €
Marquesado del Zenete + Castillo	1.116 €	2.231 €	3.347 €
Marquesado del Zenete sin Castillo	595 €	1.190 €	1.785 €
Tour privado Guadix Monumental	496 €	975 €	1.470 €
Tour privado Trogloditismo Accitano privado	372 €	732 €	1.104 €
Total ventas u.m (€)	6.598 €	13.159 €	19.736 €

Fuente: elaboración propia

La estimación y reparto de cuántos clientes contratarán un servicio u otro, se ha establecido y distribuido en función de diferentes objetivos de ventas por parte de la empresa para los servicios grupales y de las preferencias del turista para los individuales. En lo referido al número de ventas grupales, seremos bastante proactivos, para poder alcanzar nuestras metas fijadas, realizando visitas comerciales a las diferentes agencias de viaje y oficinas de turismo como ya se explicó en el punto 4.4 “métricas clave” del presente trabajo. Así, por ejemplo, para el servicio de Guadix monumental grupal (tabla

nº 2) nuestro objetivo para el primer año, es vender 4 paquetes, de 30 personas cada uno, lo que hace un total de 120 personas. En la ruta por el Marquesado, el objetivo fijado es menor, con la venta de mínimo 2 paquetes en el año uno (tabla nº 3). Así, del total estimado de 655 personas que contratarán nuestros servicios, 360 elegirán los servicios grupales.

Tabla 3: Ventas total unidades físicas servicios grupales

Ventas unidades físicas grupales	Año 1	Año 2	Año 3
Guadix Monumental grupal	120	240	360
Trogloditismo Accitano grupal	90	180	270
Marquesado del Zenete + Castillo	90	180	270
Marquesado del Zenete sin Castillo	60	120	180
Ventas total u.f	360	720	1080

Fuente: elaboración propia

En lo concerniente al número de turistas que han elegido los servicios individuales, se ha realizado en función de las preferencias de los visitantes. De un total de 297 personas, el 45% de ellas elegirá la visita a Guadix monumental y un 35% la ruta de Trogloditismo accitano (tabla nº 4), donde hay una mayor preferencia por el tour sobre los monumentos de la ciudad de Guadix que por la visita sobre Trogloditismo, debido a que esta última tiene una temática más concreta, y en la mayoría de los casos el turista suele visitar los bienes principales del lugar. El 20% restante, está comprendido entre las visitas privadas, con un 10% cada una.

Tabla 4: Ventas total unidades físicas servicios individuales y privados

Ventas unidades físicas individuales	Año 1	Año 2	Año 3
Guadix Monumental individual	133	266	398
Trogloditismo Accitano individual	104	207	310
Tour privado Guadix Monumental	30	59	59
Tour privado Trogloditismo accitano	30	59	89
Ventas total u.f	297	591	856

Fuente: elaboración propia

Como ya se indicó en el punto 4.3 del presente proyecto, durante los tres primeros años de vida de la empresa, las acciones de marketing se enfocarán principalmente en publicidad (tabla nº 5). El gasto de estas actividades será en publicidad en radio, en

Internet, en eventos y prensa. Con una inversión inicial el primer año de 2.000 euros, 2.600 euros para el segundo y 3.000 euros para el tercero.

Tabla 5: Presupuesto desglosado de la inversión en marketing

	2021	2022	2023
PUBLICIDAD RADIO	500 €	700 €	900 €
PUBLICIDAD INTERNET	1.300 €	1.600 €	1.700 €
EVENTOS, PRENSA Y SORTEOS	200 €	300 €	400 €

Fuente: elaboración propia

5. Plan de operaciones

5.1. Localización, instalaciones, equipamiento y stock

Como ya se ha comentado anteriormente en el punto 4.3 “marketing mix”, la principal diferencia entre los servicios y los productos, es que los primeros son intangibles mientras que los segundos no. Esta característica de los servicios hace que no se puedan tocar, oler o ver antes de comprarlos. La creación y consumo de un servicio se producen simultáneamente y en un mismo lugar, siendo estas dos actividades inseparables. Nuestra empresa se va a dedicar a la prestación de servicios turísticos, concretamente visitas guiadas, por lo tanto no se van a necesitar casi elementos físicos para el proceso productivo ni materias primas, instalaciones físicas, o stocks pero sí se van a realizar una serie de actividades necesarias para prestar el servicio.

Algo imprescindible en muchas ocasiones a la hora de prestar servicios son los proveedores, ya que sin ellos no se podría llevar a cabo. En nuestro caso, solo tendremos un tipo de proveedores, y serán lugares donde se necesite comprar una entrada para poder acceder como por ejemplo museos o centros de interpretación. Como el poder de negociación es muy elevado, y no tenemos otras opciones donde elegir, se intentará conseguir precios especiales por realizar visitas continuas a esos lugares como serían el Castillo de la Calahorra, la Catedral de Guadix o el Centro de Interpretación Cuevas de Guadix.

Se cuenta con un equipo informático para poder gestionar las reservas de los clientes, estar en contacto con ellos y resolver cualquier duda que les pueda surgir mediante correo

electrónico o llamada telefónica, contratar los servicios de vehículos o gestionar la página web y las redes sociales donde nos daremos a conocer. Se dispondrá también de un dispositivo móvil, desde el cual también se gestionarán muchos de los aspectos que se acaban de comentar, de una manera más rápida y cómoda.

5.2. Tecnología I+D, aspectos medioambientales y calidad

En lo referido a los requisitos tecnológicos que se utilizarán para poder llevar a cabo el proyecto, haremos uso de herramientas y aplicaciones móviles, la cuales no requerirán de una gran inversión ni tampoco serán excesivamente complejas a la hora de utilizarlas. Para poder gestionar todas las reservas, en un principio emplearemos servicios de correo electrónico como puede ser Gmail o Outlook, ambas son gratuitas. La página web donde nos anunciaremos no será creada ni gestionada por personas ajenas a la empresa, sino que se hará de manera interna, mediante la herramienta de Wordpress con la contratación de una tarifa Premium ideal para autónomos, la cual nos ofrece la posibilidad de que el cliente pague de manera telemática o el sistema de Google Analytics que como se indicaba en el punto 4.5 “métricas clave” del presente trabajo, es muy útil a la hora de conocer el número de visitas, informes geográficos o la cantidad media de tiempo que pasarían en nuestra web. Como ya se comentó en la política de promoción, una de nuestras herramientas tecnológicas para darnos a conocer serán las redes sociales, aplicaciones gratuitas como pueden ser Instagram, Twitter, Facebook o Pinterest.

Dado que la prestación de servicios de nuestra empresa no necesita materias primas, máquinas de producción o un local donde se desarrolle la actividad, el impacto medioambiental es mucho menor que por ejemplo en un alojamiento turístico, ya que su proceso productivo es más agresivo con el medio ambiente, pues se necesita un gran consumo de agua o luz para prestar el servicio. Aunque nuestro efecto en el medio puede no ser tan alto como otras actividades, mediante el transporte también estaríamos contaminando, así que en la medida de lo posible se contratarán vehículos eléctricos o híbridos. El proceso productivo de nuestra empresa se hará bajo la perspectiva del turismo sostenible, donde según Ivars (2001) está formado por tres aspectos: equidad social, eficiencia económica y conservación ambiental. Nos basaremos en estos tres elementos a la hora de prestar nuestro servicio:

- Equidad social: Para ofertar nuestros servicios algunas veces por necesidad, como el transporte en determinadas rutas, otras por hacer las visitas más completas

como ofreciendo el almuerzo a los clientes, requeriremos la ayuda de empresas que se dediquen a estas actividades. De este modo estaríamos generando empleo y, además beneficios para la sociedad local, pues cuando necesitemos los servicios que se acaban de mencionar, contactaríamos con empresarios de la zona. Haremos que el visitante respete la autenticidad de la cultura de la Comarca, y que no se produzca una banalización de la misma, fomentando la tolerancia y el entendimiento hacia el otro y lo diferente.

- **Eficiencia económica:** Se podrá hablar de turismo y por tanto de desarrollo sostenible, cuando haya una viabilidad económica de la actividad, a la vez que el beneficio se encuentre bien distribuido, ayudando a un crecimiento económico de la zona, al tiempo que se logra que la demanda esté satisfecha.
- **Conservación ambiental:** Ofreceremos un uso óptimo de los recursos, ayudaremos a preservar el territorio en el que nos encontramos, una zona perteneciente a la Red Mundial de Geoparques de la Unesco, con unas cualidades geológicas únicas. Haremos que el visitante sea consciente de dónde se encuentra y de la importancia que tiene. Exceptuando las visitas en grupos, el máximo de visitantes en las rutas será de 15 personas para reducir la carga turística, así como el número de visitas realizadas en un día será de 3.

Una manera de cumplir y demostrar que somos fieles a nuestros valores, como pueden ser el compromiso y la honestidad con el cliente, es mediante la obtención de diferentes insignias de calidad turística como fruto de nuestro trabajo. Algunos reconocimientos serían:

- **SICTED:** Sistema Integral de Calidad Turística Española en Destinos, el cual trabaja con empresas y servicios turísticos proporcionando un sistema permanente de gestión de la calidad del destino turístico, es un reconocimiento al esfuerzo y la calidad.
- **ISO 9001:** Es una norma a nivel internacional que se centra en la satisfacción del cliente, comprobando la capacidad de administración que una empresa debe tener, y que se cumplen los estándares de calidad exigidos.

5.3. Flujo de la prestación del servicio

Al igual que en la elaboración de nuestro “journey map externo” vemos el recorrido que hace el cliente hasta llegar a nosotros, aquí vamos a realizar ese recorrido desde nuestra perspectiva, y el flujo de la prestación de nuestro servicio.

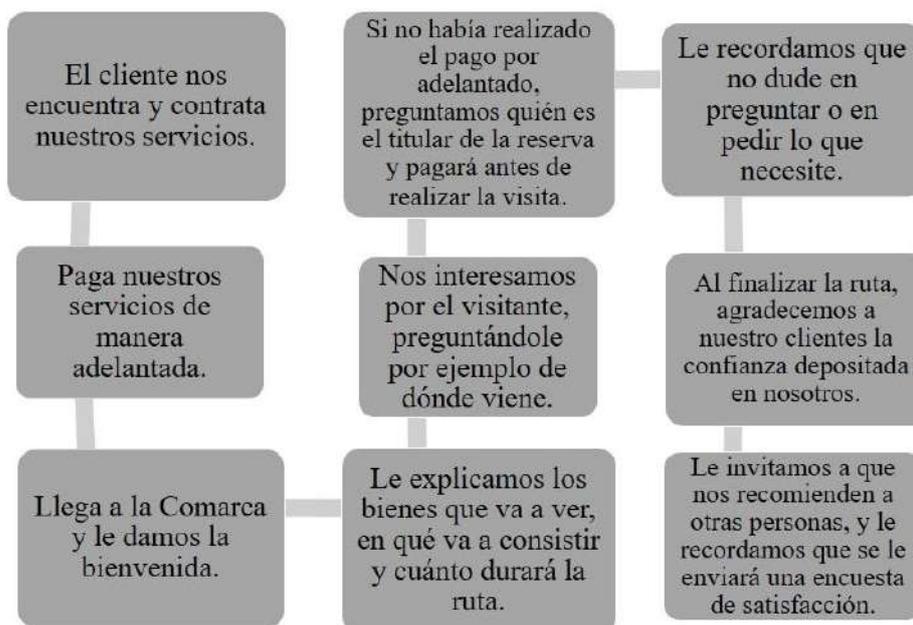
- En una primera instancia, el cliente contacta con nosotros de dos maneras diferentes. En la primera de ellas se pone en contacto para pedir información, realizar alguna solicitud o petición que esté en nuestra mano poder ofrecerle y resolver dudas, lo que podrá hacer vía telefónica o mediante correo electrónico. En la segunda, hace directamente la reserva de la visita bien mediante la página web, intermediarios, correo electrónico o por teléfono. Una vez que haya hecho la reserva, se le mandará un correo automático donde se le explicará con más detalle el servicio que acaba de contratar, con datos como el lugar de encuentro y cómo llegar a la Comarca, la duración de la visita y nuestro teléfono o correo electrónico para cualquier cosa que necesite. En un primer momento en que el cliente contacta con nosotros pueden pasar dos cosas, que finalmente no contrate nuestros servicios, en cuyo caso intentaremos tener feedback sobre los motivos, o que sí los contrate y se siga adelante en el proceso de prestación del servicio. En este punto el cliente tendrá la posibilidad de realizar peticiones especiales, como puede ser una ruta donde no haya inconvenientes para una persona con movilidad reducida.
- Internamente antes de realizar la visita, se procederá a formalizar la reserva y se realizarán, las diferentes adaptaciones que hayan podido solicitar los clientes. Las visitas serán estándar para todos los públicos, pero si se realizan peticiones especiales, se realizarán las adaptaciones pertinentes. Por ejemplo, si son personas mayores se intentará reducir el camino o yendo por lugares con poca pendiente; si participan niños en las visitas (ya sea con padres o colegios) el contenido será más sencillo para una mejor comprensión por su parte.
- Momentos previos a realizar la visita, se preguntará por el titular de la reserva. Si ya ha pagado, se procederá a comenzar, si por el contrario no lo ha hecho, deberá pagar antes de realizar la ruta. Se les dará la bienvenida, y se les harán algunas preguntas como de dónde son, cuáles han sido sus motivos e intereses por los que nos han contratado, o qué es lo que les ha llamado la atención, con la finalidad de recabar información sobre el éxito de nuestra acciones comerciales y mejorar el

conocimiento de nuestro cliente. El guía se presentará, hará una breve explicación de la visita que se va a realizar, hará saber al visitante que cualquier duda que tenga la puede consultar sin temor, y si cualquier persona necesita un descanso o realizar un parada también se hará, ya que las visitas están programadas para hacerlas sin interrupciones, pero siempre se pueden alterar sobre la marcha. Con esto buscamos, tal y como pusimos de manifiesto en nuestro modelo de negocio, crear un vínculo personal con nuestro cliente que permita mejorar su experiencia.

- Finalizada la visita, se agradecerá al cliente la confianza que ha depositado en nosotros a la hora de contratar nuestros servicios, le preguntaremos si ha estado cómodo, si ha aprendido y disfrutado con nosotros. Si han estado conformes con lo que contrataron se les invitará a repetir, y a que nos recomienden a otras personas. Se les informará que una vez hayan pasado 24h de la realización de la ruta, recibirá una encuesta para que nos cuente su experiencia con nuestros servicios, que nos aporte su opinión para saber qué es lo que más y lo que menos le ha gustado, así como los fallos que hayamos cometido.
- Una vez tengamos los resultados de estas encuestas, se irán analizando para obtener conclusiones, saber qué es lo que quiere el cliente y qué debemos cambiar o mejorar.

En la figura nº 18 resumimos los principales pasos del proceso de prestación del servicio en la fase de interacción con el cliente.

Figura 18: Gráfico de la prestación de servicios



Fuente: elaboración propia

5.4. Presupuestos de inversión y costes operativos

La inversión realizada para poder constituir la empresa ha sido de 4.344 euros (tabla nº 6), desglosada de la siguiente manera:

- Equipos para procesos de información: Con un total de tres equipos formados por un ordenador portátil, un dispositivo móvil y un datafono, hacen un total de 1194€.
- Elementos de transporte: Se cuenta con un automóvil de segunda mano, valorado en 3.000€.
- Gastos de constitución: El desembolso realizado aquí, es de 150 euros para la solicitud de marca de la empresa.

Tabla 6: Inversión para la constitución de la empresa

INVERSIÓN REALIZADA	
Equipos para procesos de información	1.194 €
Elementos de transporte	3.000 €
Gastos de constitución	150 €
Total:	4.344 €

Fuente: elaboración propia

En la tabla nº 7, podemos observar otros gastos de explotación que son los que se realizan para poder prestar el servicio, que son los siguientes:

- Cánones: Es el precio que se pagará por el mantenimiento y servicio contratado de página web, con una tarifa mensual de 8€.
- Servicios de profesionales independientes: Para que todo lo relacionado con la contabilidad y aspectos legales de la empresa esté siempre en orden, se contratarán los servicios de una gestoría, con un gasto mensual de 50€.
- Seguro de responsabilidad civil: Sin este seguro no podríamos ofrecer las visitas, pues en caso de haber algún accidente con el cliente, el responsable sería la empresa, por lo tanto necesitamos estar cubiertos antes cualquier problema que surja en la prestación del servicio, el coste del mismo, según presupuesto solicitado a una compañía de seguros, sería de 300 euros anuales.
- Otros servicios: En este apartado está contemplado el gasto en gasolina para realizar las visitas comerciales y promocionar la empresa, que está comprendido en 50 euros mensuales, más el gasto de teléfono que son 20€/mes.

Tabla 7: Gastos de explotación

GASTOS DE EXPLOTACIÓN	Año 1	Año 2	Año 3
Seguridad Social	720 €	720 €	2.380 €
Arrendamientos y cánones	96 €	96 €	96 €
Servicios de profesionales independientes	600 €	600 €	600 €
Primas de seguros	300 €	300 €	300 €
Publicidad, propaganda y relaciones públicas	2.000 €	2.600 €	3.000 €
Otros servicios (combustible, teléfono, etc)	840 €	840 €	840 €
Total	4.556 €	5.156 €	7.216 €

Fuente: elaboración propia

6. Plan de organización y recursos humanos

6.1. Forma jurídica y aspectos legales de la empresa

Justificación de la forma jurídica escogida

La forma jurídica que se ha elegido para esta empresa es la de empresario individual o autónomo. Se ha realizado una comparación entre una sociedad limitada y el empresario

individual, y los motivos por los cuales se ha elegido este último como forma jurídica son los siguientes:

- En los primeros años de vida de la empresa, la cuota a pagar como empresario individual es menor que si se constituyese como autónomo societario. La medida tomada por el Estado, conocida como tarifa plana para impulsar el autoempleo sería la que nos ayudase a tener una cuota menor de pago. Al ser mujer menor de 35 años, y estar empadronada en un municipio de menos de 5.000 habitantes, los tres primeros años la cuota de autónomo sería de 720 euros. Por el contrario, si la forma jurídica elegida fuese la de sociedad, la cuota mensual a pagar es la establecida que sería seis veces la de autónomo, sin opción a la tarifa plana.
- La gestión de la empresa por parte de una gestoría es más barata en el caso de los autónomos, pues su contabilidad es más sencilla que la de las sociedades.
- Los impuestos que se pagan en una sociedad son del 25%, independientemente de cuáles sean tus ingresos. Mientras que un autónomo en función de sus ingresos el tipo impositivo será diferente y por tramos. Así, se pagaría el 19% si el resultado está entre 0 y 12.450€, de 12.450€ a 20.200€ la retención es del 24%, el 37% entre 35.200 y 60.000€, y el 47% si se supera esta última cifra.
- A la hora de constituir la empresa, los trámites como empresario individual son más sencillos que los de sociedad, y tarda menos en formalizarse.

En definitiva, se ha elegido esta forma jurídica para la empresa por motivos financieros y facilidades a la hora de constitución. Si con el tiempo el negocio tuviese una facturación muy alta, no se descartaría la opción de la sociedad, pues es más rentable con una gran cantidad de beneficios.

Trámites de constitución

Los empresarios autónomos están regulados por las siguientes normativas:

- Código Civil en materia de derechos y obligaciones.
- Código de Comercio en materia mercantil.
- Ley 20/2007 del estatuto del trabajo autónomo.
- Ley 6/2017 de Reformas Urgentes del Trabajo Autónomo
- Real Decreto 197/2009 donde se desarrolla el Estatuto del Trabajo Autónomo en materia de contrato del trabajador autónomo económicamente dependiente y su

registro y se crea el Registro Estatal de asociaciones profesionales de trabajadores autónomos.

- Ley 14/2013 de apoyo a emprendedores y su internalización.
- Ley 31/2015 por la que se modifica y actualiza la normativa en materia de autoempleo y se adoptan medidas de fomento y promoción del trabajo autónomo y de la Economía Social.

Trámites obligatorios y complementarios para darse de alta como autónomo:

- Darse de alta en la Seguridad Social: Se tiene que presentar una solicitud de alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA), ante la Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social o en las administraciones de la misma. Se tiene que presentar el modelo TA0521, junto con una fotocopia del DNI y fotocopia del alta en Hacienda.
- Alta en Hacienda: Cuando se tenga el alta en el RETA de la Seguridad Social, antes de que hayan transcurrido 60 días desde el alta y con carácter previo al inicio de actividad hay que tramitar el alta en la Agencia Tributaria mediante una declaración censal, con los modelos 036 y 037, la diferencia entre ambos es que el 037 con respecto al 036 está simplificado, teniendo un menor número de hojas y de datos a proporcionar, entre ellos la actividad a la que te vas a dedicar, la ubicación de tu negocio y los impuestos a pagar.
- Solicitud de reserva de Marca o Nombre Comercial en la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM): Con esta solicitud se conseguirá el derecho exclusivo sobre nuestros servicios, para impedir que terceros comercialicen con el mismo signo distintivo. Para ello se tiene que presentar el modelo 4101.

Todos los autónomos y empresas están obligados a tener un plan de riesgos laborales, aplicándose lo establecido en la ley 31/1995 del 8 de noviembre, prevención de Riesgos Laborales. En esta disposición encontramos la excepción de que los autónomos que no tengan trabajadores a su cargo, ni realicen actividades para otras empresas no están obligados a tener un plan. En función de lo estipulado en el punto 4.6 “presupuesto comercial”, durante los primeros años de vida de la empresa, el número de consumidores y el volumen de ventas no sería excesivamente alto y para cubrir la prestación del servicio será suficiente con una persona, por lo tanto entraríamos dentro de la excepción de no tener un plan de riesgos laborales. Una vez que se tuviesen un número mayor de ventas,

se contratarían guías o intérpretes del patrimonio para poder cubrir la demanda, y será cuando se realice el plan de riesgos laborales.

Aspectos fiscales

- IVA: El impuesto sobre el valor añadido recae sobre el consumidor final siendo los autónomos intermediarios entre el cliente y Hacienda. En la actividad objeto del proyecto el IVA a repercutir por la venta de los servicios sería del 21% en tanto que el IVA soportado en la compra de bienes o servicios dependerá la naturaleza de las actividades contratadas. Para realizar las autoliquidaciones de IVA se cumplimentará el modelo 303 y, en enero de cada año, se elaborará y preparará un resumen anual del IVA con el modelo 390.
- IRPF: El impuesto sobre la renta de las personas físicas es el impuesto a pagar por las ganancias de las personas físicas. Los autónomos, por estar considerados como personas físicas y no jurídicas, tendrían que tributar por esta vía. Como hemos puesto de manifiesto en el epígrafe de justificación de la forma jurídica, es un impuesto progresivo, pues cuanto más ingresos más pagas. Durante el ejercicio, tendremos que practicar en nuestras facturas las correspondientes retenciones a cuenta de este impuesto, que por ser nuevos autónomos en actividades profesionales, serían del 7% durante los tres primeros años, y del 15% en adelante. Se deben realizar trimestralmente, mediante los modelos 130 y 131. Finalmente, entre abril y junio del año siguiente, se procederá a presentar la Declaración de la Renta.
- IAE: impuesto de actividades económicas, aunque no se suele pagar porque están exentas las personas físicas que no superen el millón de euros en ingresos, sí es obligatoria el alta en este impuesto.

6.2. Recursos humanos y presupuesto

Los recursos humanos que presenta la empresa, estarían formados por una única persona, siendo por ello la forma jurídica escogida para su constitución la de autónomo como se ha indicado en el punto 6.1 de este proyecto. En su currículum vitae (ver anexo B) se puede observar que tiene los conocimientos necesarios para poder gestionar su propio negocio, gracias a su Grado en Turismo por la Universidad de Granada, y a las diferentes asignaturas cursadas que tenían relación con el patrimonio, como: Patrimonio Cultural, Patrimonio Histórico-Artístico Español y Patrimonio Cultural y Turismo, además del Máster Universitario en Tutela del Patrimonio Histórico-Artístico. El Legado de Al-

Ándalus. Para ampliar su rango de conocimientos en el campo de los idiomas, seguirá formándose en ellos así como en todos los ámbitos relacionados con la gestión del patrimonio, sin descartar la idea de realizar el Grado en Historia del Arte.

En este caso, no habrá sueldos ni salarios, pero sí habrá un gasto a la Seguridad Social y será la cuota de autónomos, como se puede comprobar en el punto 5.4 “presupuesto de inversión y gastos operativos” en la tabla nº 7 “gastos de explotación”, el primer año y segundo año habrá un coste de 720€, y el tercero de 2.380€.

7. Plan y análisis de viabilidad económico-financiera

7.1. Hipótesis de partida para la elaboración del plan económico financiero

Para elaborar el plan económico-financiero se han supuesto y planteado las siguientes hipótesis:

- El plan económico-financiero se efectuará en un horizonte de tres años.
- Se ha supuesto que el 0'5% de los turistas totales de la Comarca de Guadix, Baza, Montes Orientales y Marquesado del Cenete contratarán nuestros servicios, además que habrá el doble de ventas cada año, debido a la reciente entrada del Geoparque de Granada a la Red Mundial de Geoparques de la UNESCO.
- Cumpliremos los objetivos de ventas que se han establecido.
- El cliente tendrá una mayor preferencia el servicio de Guadix monumental que el de Trogloditismo accitano.
- Las inversiones y capital será aportado íntegramente por el autónomo.
- El coste de la prestación del servicio, se ha estipulado en 5 euros de gasto en combustible.
- Seremos beneficiarios de la tarifa plana para nuevos autónomos por ser mujer menor de 35 años y estar empadronada en un municipio de menos de 5.000 habitantes.
- El IVA aplicado sobre nuestros servicios será del 21%.
- Durante los tres primeros años el tipo impositivo de IRPF será del 19%.

7.2. Proyecciones financieras

La cuenta de pérdidas y ganancias previsional

La cuenta de pérdidas y ganancias, es un resumen donde se sintetizan los ingresos y los costes que ha tenido la empresa a lo largo del ejercicio, sin aparecer el IVA pues no es ingreso ni gasto. Como se puede ver en la tabla nº 19, y como ya se indicó en el punto 4.5, los ingresos brutos que tendríamos para el año uno, son de 6.598€. El coste de las ventas sería de 268.04€, quedando un margen bruto de 6.329.94€. A este resultado hay que restarle los gastos de explotación, las amortizaciones de los elementos de transporte y los elementos de procesos de información, y el IRPF del 19%. De modo que, finalmente en el año 1, tendríamos unos beneficios de 467.33€. No es una gran cantidad, pero es muy frecuente cuando se constituye una empresa, que los primeros años haya pérdidas debido a la inversión realizada y por ser todavía el volumen de actividad más incipiente. En el caso de este negocio, el hecho de no tener que haber realizado un gran reembolso en maquinaria o instalaciones físicas, ha facilitado que no se tenga que solicitar financiación externa, y que aunque no se tengan unos ingresos muy altos, no se precisa de una colosal inversión.

Tabla 8: Cuenta de pérdidas y ganancias

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ingresos por ventas	€ 6.597,98	€ 13.158,79	€ 19.736,11
Coste de las ventas	€ 268,04	€ 534,31	€ 801,18
MARGEN BRUTO	€ 6.329,94	€ 12.624,47	€ 18.934,93
Gastos de personal	€ 720,00	€ 720,00	€ 2.379,72
Otros gastos de explotación	€ 3.869,00	€ 4.436,00	€ 4.836,00
EBITDA	€ 1.773,94	€ 7.468,47	€ 11.719,21
Amortizaciones técnicas	€ 1.197,00	€ 1.197,00	€ 600,00
BAIT	€ 576,94	€ 6.271,47	€ 11.119,21
IRPF	€ 109,60	€ 1.191,58	€ 2.112,65
Beneficio neto	€ 467,33	€ 5.079,89	€ 9.006,56

Fuente: elaboración propia

El plan de tesorería

La tesorería es todo lo concerniente a los flujos de caja y a la administración del dinero. La tesorería de nuestra empresa en todo el horizonte temporal, sale positiva por lo tanto, podremos hacer frente a los pagos.

Tabla 9: Tesorería

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Tesorería Neta Período	€ 1.830,35	€ 3.998,54	€ 3.150,78
Tesorería acumulada	€ 2.929,85	€ 6.928,39	€ 10.079,12

Fuente: elaboración propia

Viabilidad económico-financiera

Umbral de rentabilidad: El umbral de rentabilidad o punto muerto, es el número de unidades mínimas que se tienen que vender para tener beneficios. En nuestro caso, el número necesario es de 487 servicios, en el año 1, se supera sin problema por lo tanto, habrá beneficios.

Ratios financieros y económicos: Tendríamos una rentabilidad económica del 8.92%, y financiera del 7.35%, dentro de la parte financiera, tendríamos solvencia, liquidez con signo positivo lo que por lo tanto nos confirma que el proyecto tiene viabilidad.

Conclusiones

A raíz de la realización de este proyecto, he percibido que los ámbitos de trabajo en relación al desarrollo de la Comarca son las mejores que pueden haber, como por ejemplo las que lleva a cabo el Grupo de Desarrollo Rural de la Comarca de Guadix (GDR), financiado con fondos LEADER, realizando proyectos, rutas, fomentando visitas, cursos de formación en aspectos patrimoniales, y un sinnúmero de acciones beneficiosas para la zona. Por su parte, el Centro de Estudios Pedro Suárez, también realiza actividades de índole parecida relacionadas con la conservación, investigación y difusión del patrimonio, del territorio que comprenden las comarcas de Guadix, Baza y Huéscar, mediante cursos online o el programa de visitas guiadas "Pasea Guadix". El problema surge cuando la gran mayoría de la población no tiene en consideración este tipo de actividades, donde lo único que se pretende es generar valor en la Comarca.

Debido a las observaciones y al trabajo de campo que he realizado, puedo concluir varios aspectos: en primer lugar, la mala gestión patrimonial que se produce por parte de la administración. Cuando realicé la visita a uno de los bienes, la primera vez que fui no pude visitarlo, porque en el ayuntamiento solo poseía una única copia de llaves del edificio, ¿en qué lugar nos deja esto de cara a un visitante?. Realicé dos encuestas telefónicas en profundidad a dos individuos, el primero de ellos de la capital granadina,

el segundo del pueblo de la Calahorra. Les pregunté si les gustaría realizar una visita guiada por la Comarca de Guadix. Creo que llegados a este punto de la cuestión, ya se imaginan quién dijo que sí, y quién dijo que no. Considero necesario citar textualmente la respuesta obtenida: “pues no, si Guadix no tiene nada”, de este modo se pone de manifiesto el desconocimiento por parte de los habitantes con respecto a la zona, así como el nulo reconocimiento patrimonial de esta.

En lo relativo a la parte empresarial de este proyecto, podemos concluir que debido al cambio que se está produciendo en la manera de viajar, las preferencias del turista y al análisis realizado sobre la competencia encontramos aquí una gran oportunidad a desarrollar, pese a las circunstancias y momentos tan atípicos que estamos viviendo. Con respecto a la viabilidad económico-financiera, podemos decir que sería rentable realizar esta actividad por diversos motivos: el primero de ellos, es que durante el año uno no tendríamos resultados negativos, durante el horizonte temporal en el cual que se establece el estudio económico, hemos podido comprobar que la empresa será solvente pues la tesorería y el umbral de rentabilidad son positivos.

Bibliografía

- Adamuz, J. A. (30 de abril de 2020). *Las claves del turismo post Covid-19*. Obtenido de National Geographic: https://viajes.nationalgeographic.com.es/lifestyle/turismo-despues-coronavirus_15469
- Adroher Auroux, A.M y Martín Avilés. J. (2016). "Tres décadas de arqueología en Guadix" *Boletín del Centro de Estudios Pedro Suárez*(29), 11-43.
- Albarracín Navarro J., Espinar Moreno, M., Martínez Ruiz, J. y Ruiz Pérez, R. (1986). *El Marquesado del Cenete: Historia, Toponimia y Onomástica, según documentos árabes inéditos*. Granada: Universidad de Granada.
- Asenjo Sedano, C. (1983). *Guadix, la ciudad musulmana del siglo XV y su transformación en la ciudad neocristiana del siglo*. Granada: Diputación Provincial.
- Asenjo Sedano, C. (1992). *Pueblos e iglesias de Granada. Siglos XVI, la tierra de Guadix*. Granada: Universidad de Granada.
- Asenjo Sedano, C. (1996). *Guadix, guía histórica y artística*. Granada: Diputación de Granada.
- Asenjo Sedano, C. (2000). *Arquitectura religiosa y civil de la ciudad de Guadix, siglo XVI*. Granada: Universidad de Granada.
- Asenjo Sedano, C. (2005). *Wadi As o Guadix*. Granada: Fundación Euroarabe.

- Asenjo Sedano, C. (2002). *De Acci a Guadix*. Granada: Universidad de Granada.
- Barbosa, M^a., y Ruiz, M. (1998). *El Marquesado del Zenete*. Granada: Gabinete Pedagógico de Bellas Artes.
- Calvo Poyato, J. (20 de abril de 2017). La expulsión de los moriscos. *La Vanguardia*. Recuperado el 10 de agosto de 2020, de <https://www.lavanguardia.com/historiayvida/edad-moderna/20170306/47310420769/la-expulsion-de-los-moriscos.html>
- Cámara de Comercio, V. (26 de abril de 2019). *¿Qué es un modelo de negocio?* Recuperado el 15 de julio de 2020, de Cámara de Comercio de Valencia: <https://www.master-valencia.com/empresas/que-es-un-modelo-de-negocio/>
- Cappa, G. d. (14 de enero de 2020). Derriban el palacio renacentista de Casa Carrasco en Guadix (Granada). *Granada Hoy*. Recuperado el 22 de julio de 2020, de https://www.gradahoy.com/provincia/Derriban-Casa-Carrasco-Guadix-Granada_0_1428157349.html
- Carrera, A. V. (4 de agosto de 2020). Cuatro tecnologías para salvar el turismo. *La Vanguardia*. Recuperado el 2 de septiembre de 2020, de <https://www.lavanguardia.com/participacion/cartas/20200804/482644477766/travel-tech-cuatro-tecnologias-salvar-turismo-pasaporte-digital-sanitario-covid-19-crisis.html>
- Casado, A. H. (2018). *Biografía de Rodrigo Díaz de Vivar y Mendoza*. Recuperado el 13 de agosto de 2020, de Real Academia de la Historia: <http://dbe.rah.es/biografias/16003/rodrigo-diaz-de-vivar-y-mendoza>
- Comisión Europea. (13 de mayo de 2020). Turismo y transporte: orientaciones de la Comisión sobre cómo reanudar con seguridad los viajes y relanzar el turismo en Europa en 2020 y años posteriores. Recuperado el 22 de julio de 2020, de Comisión Europea: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/IP_20_854
- Cortés, V. (2014 de febrero de 2014). Los riesgos del turismo cultural. *El País*. Recuperado el 4 de mayo de 2020, de https://elpais.com/ccaa/2014/02/16/andalucia/1392578354_623861.html
- EOI. (s.f.). *Política de distribución*. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Escuela de Organización Industrial. Recuperado el 17 de julio de 2020, de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjvKgKeO5tvrAhXQyIUKHY9rBmkQFjAAegQIAxA B&url=https%3A%2F%2Fstatic.eoi.es%2Fsavia%2Fdocuments%2Fcomponente45099.pdf&usg=AOvVaw0HQBgFWcfqDETSwtbE93tt>
- Espejo, P. B. (17 de octubre de 2019). Turismo y medio ambiente. *eldiario.es*. Recuperado el 8 de mayo de 2020, de https://www.eldiario.es/murcia/murcia_y_aparte/Turismo-medio-ambiente_6_953364686.html

- Espinar Moreno, M. (2010). Baños y aljibes urbanos. En C. R. Pérez, *Las huellas de la historia* (págs. 115-139). Comarketing Wadi S.L.
- Espinar Moreno, M. (2014). *Baños árabes de Granada y su provincia: materiales para la arqueología y cultura material*. Finlandia: Academia Scientiarum Fennica.
- Espinar Moreno, M. (2020). "Nuevas noticias arqueológicas y documentales en Guadix y Granada". *Estudios sobre patrimonio, cultura y ciencias medievales*(22), 139-156.
- Espeso-Molinero, P. (2019). Tendencias del turismo cultural. *Pasos*, 17(6), 1101-1112.
- Exceltur. (2020). *Impacto coronavirus*. Recuperado el 8 de mayo de 2020, de <https://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2020/04/Impacto-Coronavirus-EXCELTUR-territorializados-20200331.pdf>
- Exceltur. (2020). *Plan "Renacer del turismo español 2020-2023"*. Recuperado el 4 de mayo de 2020, de <https://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2020/04/EXCELTUR-Plan-Renacer-Turismo-30042020.pdf>
- Fernández, A. (2012). *Marketing - Conceptos Fundamentales*. Escuela de Organización Industrial. Recuperado el 23 de julio de 2020, de <file:///C:/Users/Rocio/AppData/Local/Temp/componente78078.pdf>
- Fernández Segura, F.J. (2000). *Nueva guía de Guadix. Encrucijada de culturas*. Guadix: Instituto de Estudios "Pedro Suárez".
- Galicia destino seguro*. (20 de julio de 2020). Obtenido de Galicia el buen camino: https://www.turismo.gal/galiciadestinoseguro/portada?langId=es_ES
- García Hernández, E y Martín García, M. (2014). "Intervención y puesta en valor del baño árabe de Dólar (Granada)". *Boletín del Centro de Estudios Pedro Suárez*(27), 415-430.
- GDR Guadix. (2020). *Informe Trimestral de Conyuntura Laboral Junio*. Observatorio de empleo de la Comarca de Guadix. Recuperado el 22 de julio de 2020, de <https://www.comarcadeguadix.com/2020/07/17/informe-trimestral-de-coyuntura-laboral-de-la-comarca-de-guadix-3/>
- Generalitat Valenciana*. (20 de julio de 2020). Obtenido de http://www.turisme.gva.es/opencms/opencms/turisme/es/contents/conselleria/C_OVID19/Turisme_online_covid_19.html
- Godás, L. (4 de abril de 2007). Promoción y comunicación. Concepto y aplicaciones. *Offarm*, 26(5), 80-84.
- Gómez-Moreno Calera, J.M. (1987). "La Catedral de Guadix en los siglos XVI y XVII". *Cuadernos de arte de la Universidad de Granada*(18), 107-118.
- Gómez-Moreno Calera, J.M. (1993). "Un nuevo proyecto de Siloée. La iglesia de Santiago de Guadix". *Cuadernos de arte de la Universidad de Granada*(24), 21-40.

- Gómez-Moreno Calera, J.M. (2003). "Arquitectura religiosa en la diócesis de Guadix-Baza de los siglos XVI y XVII". En A. L. Miguel Luis López-Guadalupe Muñoz, *Iglesia y sociedad en el reino de Granada (ss. XVI-XVIII)* (págs. 411-453). Universidad de Granada.
- Gómez-Moreno Calera, J.M. (2009). *Arquitectura mudéjar en la Comarca de Guadix*. Guadix-Granada: Centro de Iniciativas Turísticas de la Comarca de Guadix.
- Gómez-Moreno Calera, J.M.. (2009). "Diversas precisiones sobre la catedral de Guadix y su ampliación barroca". *Cuadernos de arte de la Universidad de Granada*, 209-225.
- Gómez-Moreno Calera, J.M. (2015). "Patrimonio mudéjar de Guadix. Pasado, presente y...¿futuro?" *Boletín del Centro de Estudios Pedro Suárez*(28), 77-102.
- Guía artística de Granada y su provincia*. (2006). Sevilla: Fundación José Manuel Lara.
- Gutiérrez, M. (8 de abril de 2020). El turismo post coronavirus seguirá nuevas formas de salud. *La Vanguardia*. Recuperado el 8 de mayo de 2020, de <https://www.lavanguardia.com/economia/20200408/48384693297/turismo-posvirus-coronavirus-catalunya.html>
- ICOMOS. (1976). Carta de turismo cultural.
- INE. (2019). *España en cifras*. Madrid: INE.
- INE. (2020). *Estadística de Movimientos Turísticos en Fronteras (FRONTUR). Junio 2020. Datos provisionales*. Recuperado el 2 de septiembre de 2020, de <https://www.ine.es/daco/daco42/frontur/frontur0620.pdf>
- INE. (2020). *Estadísticas de movimientos turísticos en fronteras (FRONTUR). Diciembre 2019 y año 2019. Datos provisionales*. Recuperado el 8 de mayo de 2020, de <https://www.ine.es/daco/daco42/frontur/frontur1219.pdf>
- INE. (2020). *Estadísticas de Movimientos Turísticos en Fronteras (FRONTUR). Julio 2020. Datos provisionales*. Recuperado el 2 de septiembre de 2020, de <https://www.ine.es/daco/daco42/frontur/frontur0720.pdf>
- Junta de Andalucía. (23 de Junio de 2020). *Economía lanza el dispositivo "Andalucía Segura" para apoyar al comercio tras la pandemia*. Noticias de la Junta. Recuperado el 20 de julio de 2020, de <https://www.juntadeandalucia.es/presidencia/portavoz/economiaempleo/152701/ConsejodeGobierno/Comercio/AndaluciaSegura>
- Junta de Andalucía. (2020). *Guía práctica de recomendaciones dirigidas al sector turístico*. Recuperado el 20 de julio de 2020, de <https://cloud.andalucia.org/index.php/s/T50sMerJckuIhu1>
- Junta de Andalucía. (2020). *Marín aborda con las agencias de viajes medidas para incentivar el sector, como los bonos turísticos*. Noticias de la Junta. Recuperado el 20 de julio de 2020, de <https://www.juntadeandalucia.es/presidencia/portavoz/turismo/153376/Consejeri>

aTurismoRegeneracionJusticiaAdministracionLocal/Agenciasviajes/bonosturist
cos

- León Coloma, M.A. (2020). *El marqués del Cenete y el castillo-palacio de la Calahorra*. Granada: Diputación de Granada.
- Martín Civantos, J. M. (2004). "El Marquesado del Zenete, un modelo de implantación castellana en el Reino de Granada". *Chronica Nova*(30), 371-400.
- Martín Civantos, J. M. (2010). I Fortificación y territorio: desde la Antigüedad al final de la Edad Media. En R. Ruiz Pérez, *Las huellas de la historia* (págs. 61-109). Granada: Comarketing Wadi S.L.
- Ministerio de Cultura y de Deporte. (2019). *Anuario de Estadísticas Culturales*. Recuperado el 1 de mayo de 2020, de <https://www.culturaydeporte.gob.es/servicios-al-ciudadano/estadisticas/cultura/mc/culturabase/turismo-cultural/resultados-turismo.html>
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2019). *Directrices generales de la estrategia de turismo sostenible de España 2030*. Recuperado el 24 de abril de 2020, de <https://turismo.gob.es/es-es/estrategia-turismo-sostenible/Documents/directrices-estrategia-turismo-sostenible.pdf>
- Montes Valverde, J. (. (2008). *El Marquesado. Un paisaje en evolución*. Fundación Gypaetus.
- Navarro Palazón, J y Jiménez Castillo, P. (2008). "Arqueología del baño andalusí: Notas para su comprensión y estudio". *Cursos sobre el patrimonio histórico 13. Actas de los XIX Cursos Monográficos sobre el Patrimonio Histórico* (págs. 71-114). Reinos: Universidad de Cantabria; Servicios de Publicaciones: Ayuntamiento de Reinos.
- Navarro, G. (23 de marzo de 2020). *Customer Journey Map ¿Qué es y cómo aplicarlo?* Recuperado el 11 de agosto de 2020, de ICRvolution Blog: <https://www.icrevolution.com/blog/customer-journey-map/>
- Navas López, J.E y Guerras Martín, L.A. (2016). *Fundamentos de Dirección Estratégica de la empresa*. Navarra: Editorial Civitas.
- Patrimonio Nacional. (s.f.). *Patrimonio Nacional*. Recuperado el 3 de mayo de 2020, de <https://www.patrimonionacional.es/sobre-patrimonio/conoce-nuestra-historia>
- Patronato Provincial de Turismo. (2019). *Observatorio Turístico de la Provincia de Granada*. Patronato Provincial de Turismo, Granada. Recuperado el 2 de septiembre de 2020, de http://profesionales.turgranada.es/tipo_profesional/datos-turisticos/
- Pérez, J. J. (10 de agosto de 2016). "Pasea Guadix" propone cinco rutas guiadas por especialistas. *Ideal*. Recuperado el 20 de julio de 2020, de <https://guadix.ideal.es/guadix/noticias/201608/10/pasea-guadix-propone-cinco-20160810183130.html>

- Porras, C. (31 de Mayo de 2018). España, entre los países con más recursos para liderar el turismo cultural. *Hosteltur*. Recuperado el 3 de mayo de 2020, de https://www.hosteltur.com/128392_espana-paises-recursos-liderar-turismo-cultural.html
- Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Compañía Editorial Continental.
- Proyecto Geoparque de Granada*. (s.f.). Recuperado el 12 de julio de 2020, de Diputación de Granada: <https://www.dipgra.es/contenidos/proyecto-geoparque-de-granada/>
- Real Academia Española. (s.f, definición 2). Razia. *Diccionario de la Lengua Española (23ª ed)*.
- Rivas, J. C. (1982). *Los baños árabes del Marquesado del Cenete (Granada)*. Granada: Excma. Diputación Provincial de Granada.
- Román Gómez, A. M. (2011). " El retablo mayor de la iglesia parroquial de Cogollos de Guadix". *Boletín del Centro de Estudios Pedro Suárez*(24), 109-124.
- Rueda, C. J. (22 de enero de 2016). DOCUMENTAL - El Castillo de La Calahorra. [Archivo de video]. Recuperado el 17 de agosto de 2020, de <https://www.youtube.com/watch?v=Uq6O6uJd--o&t=540s>
- Ruiz Pérez, R., & Ruiz Pérez, R. (1984). *La Repoblación de Dólar después de la Expulsión de los Moriscos (1571-1580)*. Dólar: Excmo. Ayuntamiento de Dólar.
- Ruiz Pérez, R. (1985). "El magran, impuesto decisivo en la progresiva señorialización del Marquesado del Cenete durante la época morisca". *Chronica Nova*(14), 293-328.
- Ruiz Pérez, R. y Ruiz Pérez, R. (1987). *Propiedad de la tierra y caciquismo (El caso de Dólar en tiempos de Alfonso XIII)*. Granada: TAT.
- Ruiz Pérez, R. (2010). " El Castillo de La Calahorra, icono del Marquesado". En R. R. Pérez, *Las huellas de la historia* (págs. 152-224). Granada: Comarketing Wadi S.L.
- Ruiz Pérez, Ricardo (Coord). (2010). *Las huellas de la historia*. Granada: Comarketing Wadi S.L.
- Ruiz Pérez, Ricardo (2014). "La construcción del castillo-palacio de La Calahorra (Granada). Fuentes, causas y nuevas aportaciones a propósito del V centenario". *Centro de Estudios Históricos de Granada y su Reino*(26), 167-200.
- Ruiz, A. F. (2007). *La Catedral de Guadix*. Granada, España: Mouliá. doi:978-84-612-0057-3
- Rodríguez Domingo, J.M. (2009). "La gestión del patrimonio eclesiástico en el ámbito local". En J. C. Castillo Ruiz, *Patrimonio histórico y desarrollo territorial* (págs. 242-265). España: Universidad Internacional de Andalucía.

- Rodríguez Domingo, J.M. (2015). "Nuevos enfoques metodológicos para la investigación del patrimonio artístico de Guadix". *Boletín del Centro de Estudios Pedro Suárez*(28), 103-116.
- Rodríguez Domingo, J.M. (2018). "Destrucción y recuperación del patrimonio artístico en la diócesis de Guadix (1936-1945)". En A. C. Castellary, *Patrimonio cultural, Guerra Civil y posguerra* (págs. 235-256). España: Fragua.
- Sorroche Cuerva, M. Á.. (1998). "Estructura urbana de las poblaciones del Marquesado del Zenete origen y elementos componentes". *Cuadernos de arte de la Universidad de Granada*(29), 17-29.
- Sorroche Cuerva, M. Á. (1998). *Urbanismo y arquitectura popular en las Altiplanicies de Granada*. Granada: Universidad de Granada.
- Sorroche Cuerva, M. Á. (2000). "Tipologías constructivas en el Noreste de la provincia de Granada Materiales de construcción. Tipos y técnicas en la arquitectura tradicional". *Tercer Congreso Nacional de Historia de la Construcción* (págs. 1069-1076). Sevilla: Instituto Juan de Herrera.
- Sorroche Cuerva, M. Á. (2003). "Arquitectura religiosa popular en la provincia de Granada (II)ermitas, capillas, hornacinas y vía crucis". *Cuadernos de arte de la Universidad de Granada*(34), 145-158.
- Sorroche Cuerva, M. Á. (2007). "La casa-cueva: ¿un modelo de recuperación de la arquitectura vernácula en la provincia de Granada?". *Actas del congreso internacional sobre arquitectura vernácula* (págs. 358-365). España: Universidad Pablo de Olavide.
- Sorroche Cuerva, M. Á. (2012). "Las hoyas de Guadix y Baza". *Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico*(20), 14-19.
- Turespaña. (2018). Plan Estratégico de Marketing 2018-2020. Recuperado el 1 de mayo de 2020, de <https://www.tourspain.es/es-es/Conozcanos/Documents/PlanMarketing/PEM%20TURESPA%C3%91A%202018-2020.pdf>
- UNESCO. (2003). Convención para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial.
- UNESCO. (2020). *Quince sitios de América Latina, Asia y Europa designados Geoparques Mundiales de la UNESCO*. UNESCO. Recuperado el 12 de julio de 2020, de <https://es.unesco.org/news/quince-sitios-america-latina-asia-y-europa-designados-geoparques-mundiales-unesco>
- Vilarasau, D. R. (25 de Septiembre de 2018). El sol y playa pierde protagonismo en la oferta turística española. *Hosteltur*. Recuperado el 3 de Mayo de 2020, de https://www.hosteltur.com/108957_el-sol-y-playa-pierde-protagonismo-en-la-oferta-turistica-espanola.html

Anexos

Anexo A: Prototipo ruta Marquesado del Cenete

Folleto visita



Fuente: elaboración propia

Datos genéricos: ubicación, clima, geografía...

El Marquesado del Cenete está situado en la Andalucía Oriental, en las cordilleras Béticas, en la cara norte de Sierra Nevada, entre el Picón de Jerez (3.086m) y el Chullo (2.606m). En el oeste delimitada con la Hoya de Guadix, en el norte con las sierras de Baza y Filabres, y en el sur con Sierra Nevada. Debido a su ubicación podemos distinguir dos unidades geográficas diferentes: la ladera noreste de Sierra Nevada donde están los pueblos, y la altiplanicie y llanos que se forman al estar entre dos sistemas montañosos (Sierra de Baza y Sierra Nevada). Este altiplano es uno de los más altos de la Península Ibérica, con más de mil metros de altura (Montes Valverde, 2008, p.10).

CENETUR

El territorio del Cenete ocupa el 4.24% de la provincia de Granada, y tiene una extensión de 535.99km². El Marquesado histórico está formado por los pueblos de Huéneja, Dólar, Ferreira, La Calahorra, Aldeire, Alquife, Lanteira y Jérez del Marquesado. El nombre de Cenete podría provenir del árabe, ya que *sanad* significa ladera, haciendo alusión a las faldas de Sierra Nevada donde se ubica. También proceder de una tribu norteafricana, llamada “zenetas”, que se instalaron aquí. Las localidades de Albuñán y Cogollos de Guadix, a día de hoy están también adscritas geográfica y administrativamente a la mancomunidad (Montes Valverde, 2008, p.10; p.21).

El Marquesado tiene un clima continental, pero con rasgos mediterráneos. La lejanía del mar y el estar rodeado de montañas son algunos de los factores que propician este clima, con inviernos fríos, veranos muy calurosos y escasas precipitaciones. Los suelos están formados por gravas, arcillas rojizas y tiene una costra de caliza (Montes Valverde, 2008, p.10).

Historia

Debido a la riqueza minera que tiene la zona del Cenete, hizo que los primeros pobladores humanos apareciesen en la Prehistoria, con la **Cultura del Argar**, que se desarrolló principalmente en la zona de Almería. Esta ocupación también se vio influenciada por otros dos factores, el terreno y sus ventajas para la agricultura, y el ser un camino natural de paso entre Almería y Granada. Así lo demuestran los yacimientos argáricos encontrados en Alquife y en el Cerro de Juan Canal en Ferreira. En el año 1965 en las explotaciones mineras de Alquife se encuentra una necrópolis argárica a medio metro de profundidad. Aparecen 6 sepulturas prehistóricas, cistas cuadrangulares hechas con lajas de piedra, que son el tipo de enterramiento característico de esta cultura, donde se deposita el cadáver y algún elemento de ajuar como vasos o útiles de bronce como brazaletes. En estas sepulturas se encontraron brazaletes, anillos y cuchillos de cobre. En plata también se encontraron un punzón cónico, una copa, cuentas de un collar y un brazalete. El segundo descubrimiento se produce en 1987 debido a unos trabajos que se realizaban en una cantera de la ladera del cerro. Es una extensión de terreno bastante amplia, que ocupa la parte alta del cerro hasta la zona llana, se encontraron muros de piedra de pizarra, y objetos como urnas funerarias, platos y vasijas (Barbosa y Ruiz, 1998, pp. 5-7).

Según Montes Valverde (2014, p. 14) de la **etapa íbera**, hay vestigios en las zonas de Jérez del Marquesado y Aldeire, donde se han realizado excavaciones y se han encontrado

abundantes cerámicas. De épocas posteriores solo tenemos vagas referencias del asentamiento fenicio, donde sabemos que el Cenete perteneció a la provincia bastetana.

Durante la **época romana**, al igual que muchos otros pobladores, los romanos también aprovecharon la riqueza mineral de la zona, se conocen yacimientos como el Cardal en Ferreira y el Peñón de Alrután en Jérez. De este período de tiempo, cabe destacar el descubrimiento que se produce en 1958 en el término municipal de Cogollos de Guadix conocido como “Tesorillo de denarios republicanos de Cogollos de Guadix”, está formado por 83 denarios romanos, y dos anillas de plata maciza. En **período visigodo**, el Cenete siguió ligado a la ciudad de Guadix, como en tiempos romanos. Durante los siglos IV y V se produce en la zona un importante proceso de ruralización, donde las zonas rurales toman protagonismo frente a las ciudades. Tras la conversión de los visigodos al cristianismo, Guadix junto a su diócesis comienza a tener un importante papel (Montes Valverde, 2014, pp. 14-16).

Es en el año 711 d. C. cuando comienza la **etapa musulmana**, y será en este período medieval cuando la zona adquiera una gran personalidad, riqueza y se produzca un esplendor cultural importante. Todo esto se produjo gracias, como ya se ha comentado en varias ocasiones, a su ubicación y a la riqueza del suelo (Barbosa y Ruiz, 1998, p. 7).

Según Martín Civantos (2010) durante el período emiral (siglos VIII-IX), es cuando se produce la formación del Estado islámico, proceso bastante complejo que no estuvo libre de problemas. Todas estas tensiones terminan desembocando en una revuelta a finales del siglo IX, conocida como la *fitna*. Es en este momento cuando comienzan a surgir lugares de refugio, sobre todo en zonas con cierta altura, con más o menos fortificación como El Castillejo en Ferreira, el Castillo de la Reina en Lanteira, Zamarriche en Dólar o el de Huéneja (citada como *Winya* en el siglo IX), siendo un castillo fiel a la dinastía Omeya, y el más antiguo documentado en el Cenete. Muchas de estas fortificaciones, en el siglo X, al terminar la época emiral terminarán siendo abandonadas. El desuso de estos lugares, se debe a los cambios que se producen en la sociedad andalusí, esta evolución se aprecia en la reorganización del territorio y del poblamiento, que coincide con el surgimiento un nuevo tipo de poblamiento, las alquerías, que eran zonas de asentamientos rurales y unidades territoriales con gestión propia del lugar donde se instalan y de los recursos que había. La implantación de un nuevo sistema de agricultura, basado en el regadío intensivo será la base fundamental de la nueva organización de territorio, fue fomentada por estos

nuevos pobladores árabo-bereberes. La Comarca de Guadix, el Valle del Zalabí, y desde el río Nacimiento hasta Almería, fue una zona bastante arabizada con pobladores yemeníes, la huella de esta tribu la podemos ver reflejada en la toponimia, como en el barrio de Benizahala en Lanteira, el cortijo de Benajara en Dólar o el barrio de Bentarique en Aldeire, todas estas denominaciones hacen referencia a los nombres de las tribus que se establecieron aquí. El asentamiento de estos nuevos pobladores y su manera de organización del territorio genera problemas con la población indígena hispano-visigoda, la cual está acostumbrada a la agricultura extensiva y de secano. Los cambios sociales que se producen no son sencillos, como por ejemplo la arabización e islamización de los visigodos que da lugar a la pérdida de la identidad tribal. Todas estas transformaciones se terminan de afianzar en el siglo X, cuando el califato consigue consolidar el Estado Islámico. A nivel rural se terminan de instaurar las alquerías, y la agricultura pasa de ser de secano a ser intensiva de regadío. Serán estos nuevos sistemas hidráulicos, los cuales aparecen por primera vez en la documentación de 1568, los que determinen el surgimiento y consolidación de muchas poblaciones. Hay que destacar que este regadío es posible gracias a los recursos hídricos que proporciona Sierra Nevada, pero sobre todo a la organización y control de la red hidráulica tan extensa que se crea, formada por acequias, aljibes y balsas. Así, en el territorio de Jérez del Marquesado, había cinco alquerías diferentes Bartillana, Mecina, Nush, Tuyina y Alcázar. Alquife no existía, y en Lanteira había diferentes núcleos por el valle, de donde posiblemente surja Alquife. La Calahorra, seguramente surge como alquería independiente de Aldeire. En este último pueblo, Aldeire, al igual que en Dólar, Ferreira y Huéneja existían las mismas alquerías. El Cenete durante la época califal estaba dividido administrativamente en dos áreas (*iqlim*), la oriental donde se encontraban los pueblos de Huéneja, Dólar y Ferreira llamada al-Qasis, y la occidental formada por La Calahorra, Aldeire, Lanteira y Jérez con sus diferentes alquerías conocida como al-Ahrash. Ambos distritos tenían un castillo, seguramente en la zona oriental se encontraría en Huéneja, y en la occidental en La Calahorra. También hay que mencionar las zonas de Fiñana y Abla (esta última incluía Abrucena) donde probablemente se mantuvieran dos castillos en funcionamiento, pues fueron muy activos durante la *fitna*, y los utilizarían para mantener controlada a la población vencida. Estos castillos tenían un carácter público, ya que tanto de su construcción como de su mantenimiento eran responsables los habitantes de la zona, y por lo tanto tenían derecho a utilizarlos como refugio (Martín Civantos, 2010, pp. 75-84).

CENETUR

En el califato el Cenete es nombrado en pocas ocasiones en la documentación. Su privilegiada ubicación y el hecho de estar en un lugar de gran cantidad de comunicaciones, en la ruta desde Almería hasta Córdoba, propicia que esta zona también participe de la prosperidad económica de la época, por ejemplo mediante la exportación de productos agrícolas y mineros del lugar siendo lo más exportado del lugar (Albarracín, Espinar, Martínez y Ruiz, 1986, p. 22)

En la etapa almorávide, la política de estos entra en conflicto con los mozárabes destacando los de Elvira. Ibn Alcalas, jefe de la minoría mozárabe entre otros, le piden ayuda al rey cristiano de Aragón, Alfonso I el Batallador, para hacer frente a los almorávides, alegando que había muchos mozárabes, además de exponer la calidad de los diferentes lugares de la provincia. En 1125, finalmente Alfonso decide realizar la expedición, cuyo campamento en una primera instancia será colocado en Graena, para más tarde instalarse frente en la alquería de Alcázar, donde permanecerá más de un mes debido a la posición estratégica con la que cuenta el Cenete. Tiempo después, el viajero al-Idrisi realizando la ruta califal desde Almería hasta Guadix, menciona algunos sitios y productos del Cenete, como las nueces de Ferreira, que se abren sin necesidad de partirlas, o las peras de Dólar de un gusto exquisito (Albarracín et al. 1986, pp. 26-27).

Es a partir del siglo XII cuando comienzan a surgir castillos en prácticamente todas las poblaciones. Esta proliferación de fortificaciones viene justificada por un nuevo cambio en la organización del territorio, donde la población comienza a concentrarse, y desaparecen algunas alquerías que terminan siendo absorbidas por otros distritos más grandes, como pasa en Jérez. Dentro de las propias alquerías, los barrios más alejados también se empiezan a aglutinar para terminar en un único núcleo. En el Cenete todas las alquerías que lo conforman tenían un castillo (*hisn*), normalmente era de pequeñas dimensiones pero suficientemente grande como para albergar a la población en caso de peligro, también aseguraban el orden en las poblaciones y el pago de impuestos. Por lo general todas ellos tienen unas características comunes, son grandes torreones habitables, con un aljibe dentro en algunos de los casos y una zona fortificada alrededor de forma cuadrangular. Así, tenemos los ejemplos de los de Dólar, Ferreira, la Caba de Aldeire o la Calahorra (Martín Civantos, 2010, pp. 92-93).

De acuerdo con Albarracín et al. (1986, pp. 27-28), en época almohade y con su poder consolidado, Guadix y sus distritos conocen un gran esplendor cultural, florecen los

CENETUR

estudios y acuden los habitantes de la zona. Todas las fortalezas del Cenete se refuerzan, en función de los restos que quedan de algunas de ellas. Se encuentran referencias en documentos árabes que hacen alusión a las tierras y sistemas de regadío del Cenete.

Antes de pertenecer al reino nazarí, en 1265 Guadix y Málaga pertenecían a los Escallola y eran independientes de Granada. Las tensiones que había con los nazaríes hacen que se mejoren las fortificaciones de la zona para intentar evitar cualquier ataque proveniente de Granada. Pero en 1288 pierden su autonomía cuando Muhammad II, integra los territorios de Guadix y el Cenete por medio de donación, a sus dominios nazaríes. Estos nuevos lugares tenían una gran importancia económica, ya que rentaban un tercio de todo lo que se recaudaba en el reino. Esto nos hace tener una idea del nivel y calidad de vida que tenían los habitantes de estas zonas, centrados en la agricultura, ganadería y otras actividades.

Podemos destacar algunos aspectos concretos del Cenete en el medievo y son los siguientes: debido a su ubicación y a su lejanía de las zonas fronterizas, esta zona debió albergar almunias reales y fincas de ciertos personajes políticos granadinos. Se realizan las ventas de estos lugares por parte de la realeza a particulares, de modo que quien adquiría estas tierras, tenía dinero lo que ofrece una razón más para pensar que el Sened no era un lugar deprimido económica ni socialmente, sino todo lo contrario, una zona con unos recursos muy amplios tanto agrícolas, como ganaderos, comerciales o mineros, gracias a los cuáles los habitantes tuvieron una economía saneada. En las zonas de secano debieron predominar los cultivos cerealísticos, mientras que en las zonas de cultivo intensivo, aunque no de una manera exclusiva, debió haber una gran cantidad de árboles, con predominio del moral. Algunos de los ejemplos de productos agrícolas que se producían eran nueces, castañas, trigo, cebada, uvas, peras, hortalizas y legumbres (Albarracín et al. 1986, pp. 28-36).

A finales del siglo XIV, se producen incursiones por parte de los cristianos que están en la frontera, llegando algunos de ellos hasta Guadix. Debido a la presión que ejercen los cristianos sobre los musulmanes, comienzan a surgir tensiones, dificultades y guerras civiles. Conocemos la razia⁴ que es realizada por Miguel Lucas de Iranzo en 1462 contra el Cenete atacando Aldeire y La Calahorra. Estas incursiones cristianas, y sus efectos

⁴ La palabra razia según la Real Academia Española (s.f, definición 1; definición 2) es la “incursión, correría en un país enemigo y sin más objeto que el botín” o “batida, redada”.

hacen que el reino nazarí comience a debilitarse y se inicie la Guerra de Granada (1482-1492), la cual terminará con la victoria de los Reyes Católicos y por ende de los cristianos (Albarracín et al. 1986, p. 55).

El Cenete no fue una zona con una importante actividad bélica, debido a su ubicación geográfica y al depender jurisdiccional, militar y económicamente de Guadix, por lo que las tropas cristianas realizaron pocas invasiones sobre estos territorios. Como ya se ha comentado, una de las incursiones cristianas que sí llegaron a estas zonas fue la del Condestable Miguel Lucas de Iranzo en 1462, en la cual llega a penetrar en las villas de Aldeire y La Calahorra. Debido a esta razia y al botín que se consigue, sabemos que esta zona estaba económicamente saneada y que contaba con una riqueza igual o mayor incluso que otros lugares del reino, ya que en todas las guerras habían estado seguros porque allí no llegaron nunca los cristianos. En anteriores veces, Enrique IV y su padre Juan II, habían querido atacar estas tierras, pero nunca lo llegaron a hacer por miedo a quedar sitiados.

La conquista del Cenete se produce en los últimos años de la Guerra de Granada. Las luchas internas entre Boabdil y su tío El Zagal fueron debilitando su poder, lo que favoreció a los Reyes Católicos en las campañas militares que realizaron contra el reino nazarí. La caída del Cenete hay que situarla en los ataques cristianos que se producen desde 1489 a 1490, sobre las ciudades de Guadix, Baza y Almería, que en los últimos años habían sido fieles a El Zagal. Las tropas castellanas se situaron en las fronteras de las ciudades de Guadix y Baza, ya que si esta última caía sería más fácil la conquista de Guadix, Almería y el resto de villas que aún quedaban por conquistar. Después de un largo período de asedio, el 4 de diciembre de 1489, la ciudad de Baza con el permiso de El Zagal termina rindiéndose. Se firman las capitulaciones con los Reyes Católicos, en las cuales se les entrega a los reyes cristianos todos sus dominios, Guadix y Almería, todas las villas que lo formaban, y por lo tanto nuestro principal protagonista el Cenete. Las capitulaciones no se han conservado, pero debieron de ser como las de Almería y algunas cosas se mantuvieron intactas así como los jueces, las leyes y el tributo nazarí. (Albarracín et al. 1986, pp. 55- 61).

Cómo surge el Marquesado del Cenete

Durante la guerra civil castellana que se produce entre Isabel y Juana, Don Pedro González de Mendoza, hijo del duque del Infantado y Marqués de Santillana, se posiciona

del lado de Isabel lo que hace que muchos nobles castellanos elijan también este bando. El apoyo y lealtad por parte del noble produce la unión definitiva entre este y los reyes. Debido a la ayuda proporcionada por Mendoza, los reyes terminan concediéndole la cátedra arzobispal de Toledo. Durante la Guerra de Granada, el cardenal Mendoza participa activamente en la contienda ayudando a sus majestades, prestándoles dinero y tropas. Como recompensa por toda esta ayuda, tan solo tres meses después (período de tiempo en el cual el Cenete perteneció a la Corona) de la conquista de las ciudades de Guadix, Baza y Almería, el 30 de marzo de 1490 los monarcas le donan las villas de La Calahorra, Aldeire, Ferreira y Dólar. Un mes después, el 10 de abril, le entregan Jerez y Alcázar, Lanteira y Alquife, todas ellas previamente desligadas del concejo de Guadix y siendo elevadas a la categoría de villas. Pedro de Mendoza, pese a su condición de cardenal tuvo tres hijos a los cuales pudo legitimar, primero ante los Reyes Católicos, y después ante los Papas Sixto IV e Inocencio VIII. Con esta legitimación pudo transferir los bienes que poseía y que no estaban ligados a ninguna de sus iglesias. Es por esta razón, que crea un mayorazgo y el 3 de marzo de 1491 le entrega todas estas villas a su hijo Don Rodrigo Díaz de Vivar y Mendoza. Cuando acaba la guerra, en 1492, Don Rodrigo recibe la villa de Huéneja y el título de Marqués del Cenete (Martín Civantos, 2004, pp. 376-377)

El pueblo de Huéneja, se entregó más tarde ya que jurídicamente no pertenecía al cardenal Mendoza, sino al primer alcalde de Fiñana, Álvaro Bazán. Cuando se produjeron las revueltas de los mudéjares, explicadas a continuación, esta villa quedó bajo la protección de Mendoza, para finalmente el 5 de junio de 1492 ser entregada a su hijo por parte de los Reyes. Todo es donado, pero con la condición de que no venga ni cambie estas tierras con nadie, sin el consentimiento de los monarcas (Albarracín et al. 1986, p. 77-78).

Poco tiempo después de la caída de Guadix, y por ende del Marquesado, en el verano de 1490 animados por Boabdil se producen sublevaciones por parte de los mudéjares de Guadix y otros lugares como los del Cenete. Esta rebelión llegó al vecino pueblo de Fiñana, donde la represalia fue sangrienta y donde no hubo piedad. Los habitantes del Cenete, siendo conocedores de la suerte que habían tenido los almerienses, decidieron buscar el perdón del cardenal. Como consecuencia debieron de firmar una nueva capitulación con altos cargos económicos, donde los mudéjares tuvieron que pagar a Mendoza y sus herederos los mismos tributos y tasas que pagaban a los reyes nazaríes, sin vender ni enajenar sus tierras. No fueron unas capitulaciones más exigentes que las

anteriores, más bien fue un documento donde se reconocía a la nueva autoridad que gobernaba la zona (Albarraín et al. 1986, pp. 89-92).

El primer marqués del Cenete, Don Rodrigo Díaz de Vivar y Mendoza, en una primera instancia seguirá las políticas que su padre había aplicado a estas villas, a fin de evitar cambios bruscos en la vida de sus habitantes y crear las condiciones necesarias para que el Marquesado fuese un lugar digno donde poder vivir. Así, Don Rodrigo crea una política de buena voluntad con sus vasallos, aumentando la producción agrícola, da tierras a censo, exime de algunas rentas y baja el precio de algunas otras (Martín Civantos, 2004, p. 382).

Según Albarracín et al. (1986, p. 109) estas buenas actuaciones y normas por parte del cardenal Mendoza se diluyen tras su muerte en 1495, pues una vez que Don Rodrigo toma el mando, todas las acciones y políticas que había realizado su padre, quedan en el olvido.

Tras la rebelión que se produce en el 1500, motivada por la violación de las capitulaciones por parte de los cristianos, los Reyes Católicos obligan a la población musulmana a convertirse o exiliarse, la mayoría de ellos elige la primera opción. Esta población pasa a ser conocida como moriscos o “cristianos nuevos” para diferenciarlos de los cristianos viejos o de los que siempre profesaron esta religión. En octubre de 1500 se realizan unas nuevas capitulaciones, las cuales difieren mucho de las primeras que se firmaron. En estos nuevos documentos, se intenta eliminar cualquier ápice de identidad musulmana (Albarracín et al. 1986, pp. 110-111).

En el 1501, en el caso del Marquesado, tenemos constancia de que las capitulaciones que se conservan son las de Jérez. En ellas hay derechos que se estipulan conforme a las nuevas normas cristianas, mientras que otras siguen según las normas mudéjares. A partir de entonces, Don Rodrigo va a llevar a cabo una política de opresión hacia los conversos explotándolos económicamente. Se producirá un enfrentamiento constante entre los vasallos y el Marqués, donde podemos decir que estas arbitrariedades llevadas a cabo por el dueño del señorío, se pueden clasificar como abusos feudales. Es muy posible que quisiera una mayor renta económica por parte de los moriscos, frente a los cuales no duda en utilizar los malos tratos y la tortura (Ruiz Pérez, 1985, pp. 296-297).

Si algún mudéjar pensó que por cambiar su religión, iba a tener los mismos derechos fiscales que un cristiano, pronto pudo averiguar que no sería así. Las normas tan duras que aplicó el marqués durante los primeros años, con el paso del tiempo se fueron incrementando. Así se demuestra con el magram o almagran, impuesto que surge en 1515

y que es exigido a la población morisca, siendo este tributo el más alto que había en el señorío, con un total de 10.000 ducados para el Marquesado. Ante esto, los moriscos ofrecen una resistencia pasiva, muchos huyen a la sierra para no pagar, y los que son apresados en el castillos afirman que temblaban con solo ver a Rodrigo. Las gentes del Cenete se quejaron ante la Chancillería, enemigos declarados del marqués, como castigo les añade otros impuestos los cuales no tienen ningún fundamento en derecho, como “renta del campo” o “renta de la seda”. Estas rentas las cobra mediante la extorsión, y configura un régimen fiscal que nada tiene que ver con el que se redacta en 1501 (Ruiz Pérez, 1985, pp. 297-314).

Desde la donación del territorio al cardenal y tras la finalización de las obras del castillo en 1512, La Calahorra se va a configurar como la capital del Marquesado. El territorio que se administraba desde dicha capital, no era el mismo que el del Cenete andalusí, pues era más amplio y contenía las poblaciones almerienses de Fiñana, Abla y Abrucena. La delimitación del señorío no fue fácil, ya que el Marqués tuvo que lidiar con la ciudad de Guadix por los términos y jurisdicciones del Marquesado. La organización de cada pueblo se mantiene sin apenas cambios, lo único que desaparecen son los alcaides y los cadíes. Aunque la propiedad pase a manos de los nuevos señores, las villas siguen teniendo su autonomía, ya que el nuevo poder es exterior como pasa con el reino nazarí u otros gobiernos, la diferencia con otros gobiernos es la violencia que se produce. Don Rodrigo no interviene en la propiedad de las tierras, al igual que ocurre en otros señoríos, sus propietarios no son grandes terratenientes. El marqués tampoco interviene en el comercio, no hay aumento en la producción de seda, ni extensión del régimen de monocultivo. Se mantienen las modalidades de agricultura intensiva de policultivo y la manera de trabajar en época andalusí (Martín Civantos, 2004, p. 96).

Por los libros de apeo, sabemos que la mayoría de la población del Cenete era morisca, como en el caso de Aldeire y Dólar, donde todos eran cristianos nuevos menos el cura y el sacristán. Gracias a los documentos que se conservan, también sabemos que la población morisca sigue manteniendo su lengua y costumbres. El marqués no estaba por la asimilación de la población como bien se puede ver en la política fiscal que ejercía, se piensa que una de las razones por las que Don Rodrigo no quiere la aculturación de los moriscos es porque así justifica el mantenimiento del elevado sistema fiscal nazarí. Se cree también que esto es debido a que el noble quiere seguir manteniendo su estilo de vida, pues por ejemplo de los baños también extrae una renta. Con respecto a seguir

utilizando el árabe, encontramos en la documentación escrita por los concejos, que hay duplicados de empradonamiento tanto en árabe como en castellano. En lo referido a las costumbres, sabemos que se mantienen en funcionamiento los baños, en la documentación de archivo se recoge la existencia de estos, así como su restauración en algunas de las villas y el cobro de las rentas. Estuvieron activos hasta el año 1566, según los libros de apeo de Dólar, Aldeire y La Calahorra. (Martín Civantos, 2004, pp. 389-392).

Las tensiones que había entre los cristianos y los mulsumanes, terminan desembocando en la Guerra de las Alpujarras, que da comienzo en la Navidad de 1567 en el barrio del Albaicín, y pronto se extiende por el antiguo reino nazarí, con una duración de tres años. Esto fue la respuesta que obtuvo Felipe II por parte de la población morisca, a la presión que ejerce el monarca en que abandonasen sus costumbres, influyendo también por otro lado la amenaza otomana que había en el Mediterráneo. En 1571 los moriscos granadinos terminan siendo desterrados, y se distribuyen por la Península (Calvo Poyato, 2017).

Esta expulsión, provoca el despoblamiento de muchas zonas del Reino de Granada, sin ser una excepción el Marquesado. Tras el destierro de los moriscos, se produce una posterior repoblación por cristianos viejos, como único medio para intentar salvar la economía de los territorios devastados. Se crea en Granada un Consejo que con cierta autonomía será el que gestione el proceso repoblador que quiere llevar a cabo la Corona. Se produce una gran labor propagandística por todo el reino, destinada a captar personas que estén dispuestas a repoblar las zonas granadinas. En el Marquesado esto no ocurre así, pues en vez de estar promovido por agentes de la realeza, es lleva a cabo por funcionarios señoriales, ya que se les da permiso con unas instrucciones especiales el 2 de noviembre de 1571, por las cuales se les da autonomía a los señoríos para que realicen ellos mismos la repoblación de sus territorios. En una misiva de Felipe II a su prima y marquesa del Cenete, María de Mendoza, se conoce la preocupación que tenía el rey por la repoblación general, en la carta le sugiere a la marquesa que trate bien y ayude a los nuevos pobladores, para que la repoblación tenga los efectos deseados. Los marqueses facultaron a Miguel de Lorregui para que fuese el captador de nuevos pobladores del Cenete, los futuros habitantes de la zona tenían que aceptar las condiciones que se les ofrecía por el arrendamiento de los bienes que se les iba a proporcionar. Los marqueses pretendieron seguir con la antigua fiscalidad que tenían con los moriscos, por eso los contratos se asientan bajo la tasa impositiva del antiguo magran. Existe la posibilidad de

que con las condiciones que se les estaban ofreciendo a los nuevos pobladores, los marqueses quisieran perpetuar el régimen que venían teniendo (Ruiz Pérez y Ruiz Pérez, 1984, pp. 21-23).

Una vez que se establecieron las nuevas normas, las villas se empezaron a poblar pero no de una manera simultánea, así por ejemplo Dólar fue una de las últimas en recibir habitantes. Los nuevos pobladores provenían de diferentes lugares de la Península, así como de Granada, Vizcaya, Cuenca o Baeza, siendo este último lugar uno de los sitios que más número de pobladores aportó a la villa de Dólar. Se les proporcionó semillas para la nueva temporada agraria, así como maderas para poder reconstruir las viviendas. En el caso de Dólar, fueron Alonso de Medina y Luis Méndez, los cuales habían venido con las primeras remesas de inmigrantes, los encargados de atraer nuevas gentes. Por parte de la Corona, se envía un emisario para que haga un inventario de las casas moriscas que allí había, para más tarde confiscarlas. Una vez hecho el recuento, y la persona encargada de hacerlo da parte a la Junta, debiendo destacar el hecho de que la zona del Marquesado ha sido arrendada a los inmigrantes en beneficio exclusivo de los marqueses. No tarda la Corona en reaccionar a este hecho, cuando no había pasado un mes de esto, mandan a otro emisario para que se cancelen todos los contratos que se habían realizado, para que se realicen nuevos arrendamientos donde se contemplen los derechos de la monarquía. Las condiciones que proponían tanto la corona como el señorío para los nuevos pobladores, eran excesivas, llegando al punto de que si no se suavizaban, las repoblación de la zona no iban a ser posibles. Finalmente, las condiciones para que los inmigrantes se instalasen en las tierras del Cenete, fue la exención de los cargos dominicales durante tres años, y pagando únicamente los impuestos de diezmo que tenían que ver con la tenencia de la tierra. Esta expulsión y los intereses reales frente a los del señorío, provocó la frustración de los deseos y conveniencia de los marqueses por querer seguir ingresando las mismas rentas y por mantener el magran vigente, siendo ellos los primeros perjudicados con el destierro de los moriscos, pues pagaban una cantidad de impuestos muy alta (Ruiz Pérez y Ruiz Pérez, 1984, pp. 24-31).

Después de esta situación, durante los años de 1571 a 1579 no se consigue establecer una población fija con un constante trasiego migratorio. Además, otros factores tampoco ayudaron a que la población aumentase, como por ejemplo el progresivo empobrecimiento de los colonos, y la crisis de producción que se produjo al no tener un

conocimiento previo del cultivo de esas tierras, por la extensión del régimen minifundista y del cereal y el abandono de la arboricultura (Ruiz Pérez y Ruiz Pérez, 1984, pp. 38-39).

Sabemos que el Señorío del Cenete se prolonga hasta bien entrado el siglo XIX, hasta que triunfa la burguesía agraria andaluza mediante la propiedad privada, y se produce la disolución del régimen señorial en 1845 con la reforma de Mon, y las tierras de la Corona pasan a ser propiedad de los agricultores (Ruiz Pérez y Ruiz Pérez, 1987, pp. 59-62).

Los baños árabes de Dólar

En la cultura musulmana, el baño es algo fundamental donde se dan tres finalidades principales a la hora de practicarlo: religiosa, higiénica y social. La función religiosa es una de las más importantes, por la cual los musulmanes se purificaban tanto interna como externamente, pues después del baño se sienten purificados de cualquier acción que hayan podido realizar en contra de su religión. Por ejemplo, una ceremonia religiosa que se realizaba en el baño era el “guadoes mayor y menor”⁵. En la finalidad higiénica, se quitaban la suciedad corporal que tenían debido al trabajo. Los hombres se arreglaban el pelo y la barba. Las mujeres iban en horarios diferentes, y al igual que los varones, ellas cuidaban su aspecto con perfumes y ungüentos. Como a los baños podían acudir todos los musulmanes, independientemente de su condición, era un lugar de reunión y ocio (Rivas, 1982, pp. 7-9).

Todas las localidades del Marquesado tuvieron baños, aunque de la etapa morisca, solo se conocen los de Huéneja, Dólar, Ferreira, Aldeire, Lanteira y Jérez. Los baños que se encuentran en la localidad de Dólar, se dieron a conocer en 1995 cuando se quiso demoler el edificio del Ayuntamiento, aunque finalmente no se llevó a cabo. Se encuentra en el antiguo Ayuntamiento del pueblo, de época nazarí está compuesto por las tres salas paralelas en sentido este-oeste, que se atribuyen a los baños, la caliente, la templada y la fría, paralela a esta se descubrió la existencia de otra sala que correspondería al vestíbulo. La sala de la caldera sería la única que no se ha encontrado, pero una apertura en el oeste del baño, podría indicar que se localizaban ahí, aunque hoy en día está ocupado por una calle. Las naves son de planta rectangular y están hechas de mampostería, con hiladas de

⁵ Esta ceremonia consiste en lavarse las manos tres veces con agua fría, las partes íntimas de cada persona, otras tres veces las manos y la boca, la nariz, la cara tres veces, los brazos hasta el codo, la cabeza, los oídos, la garganta y los pies tres veces. Durante los lavados se han invocaciones a Allah para que se protejan que se están purificando (Rivas, 1982, pp. 8-9).

CENETUR

pedras, lajas de pizarra unidas con cal y arena. Las bóvedas son de medio cañón. En ellas había claraboyas rectangulares que dejaban entrar la luz. Al tratarse de un baño rural explica la falta de decoración en las paredes y los suelos. Las puertas de acceso a las salas tienen arcos de medio punto. Antes de que se realizase la intervención arqueológica en 2005, se usaba como oficinas de Correos (Moreno Espinar, 2010, pp. 132-138).



Fuente: elaboración propia. Sala templada de los Baños Árabes de Dólar.

La Alcazaba de Ferreira

La primera noticia que se tiene de ella, aparece en el siglo XII por Idrisi, y este lo define como un pequeño castillo. Está en el interior del pueblo, y es una gran torre con forma cuadrangular, 12 m de lado, y un talud de mampostería de 4m, seguramente como refuerzo. Paralelo a la torre hay un aljibe con planta trapezoidal, que se encuentra dentro de la casa llamada “El Palacio”. Se accede por el lado sureste, donde se accede a la una

CENETUR

sala cuadrada sin techar. Hay una escalera que da acceso a la primera planta, la cual está 3.40 m de alto (Martín Civantos, 2010, pp. 105-106).



Fuente: elaboración propia. Fachada de la Alcazaba de Ferreira.

Aljibe de Cogollos de Guadix

Se encuentra situado en la plaza del Ayuntamiento y data del siglo XVI. Tiene base rectangular, y una bóveda que está a la altura de 1.50m, y unas medidas de 10 x 4 x 3m. Los materiales utilizados para su construcción son barro, cal y arena. Ha tenido diferentes usos, como cárcel, capilla o lugar de encuentro social. Hoy día está restaurado porque tenía un mal estado de conservación, y utiliza para reuniones y exposiciones.

El castillo renacentista de la Calahorra

Rodrigo Díaz de Vivar y Mendoza

Parece ser que nació en Sigüenza en 1473, su madre era Mencía de Lemos una dama de la corte. Tuvo dos hermanos más Diego Hurtado de Mendoza y Lemos y Juan Hurtado de Mendoza y Tovar, este último de diferente madre. Su educación se produjo en la Corte del infante Juan. Se cultivó en el latín, estudió historia y literatura en la Universidad, y tuvo profesores como Lucio Marineo Sículo. Fue un hombre que a lo largo de su vida

CENETUR

realizó numerosos viajes, provocando que su residencia familiar no estuviese durante mucho tiempo en un mismo lugar. Se insiste mucho que ya desde joven tenía un carácter muy fuerte, siendo violento, bravucón y con un difícil temperamento. El cardenal Mendoza consiguió legitimar a sus hijos, lo cual hizo que muchos de sus bienes no ligados a la iglesia, se los pudiese traspasar a Rodrigo. Con el paso de los años, las posesiones del que fuese primer marqués del Cenete, fueron aumentando llegando a tener territorios en Guadalajara, Valencia y Granada. En este último lugar, fue poseedor de dos cármenes en el Albaicín, propiedades en el barrio del Beiro, en Guadix tuvo varias casas, un carmen, un molino y los baños del barrio de Santiago. La cantidad tan elevada de propiedades hizo que se le considerase como un miembro de la alta nobleza (Ruiz Pérez, 2010, p. 156)

El cardenal llegó a planificar la boda de Rodrigo con la hija del duque de Medinaceli, Leonor de la Cerda. La ceremonia se celebró en 1493, a la cual el padre de la novia parece ser acudió solo por las presiones de Pedro de Mendoza. Tuvieron un hijo, pero murió a muy temprana edad. Tan solo 6 años después del enlace en 1499 Rodrigo quedó viudo. El marqués del Cenete no obtuvo derechos sobre el ducado de Medinaceli aunque él siempre los reivindicó. Cuatro años antes de enviudar, sufre la pérdida de su padre, el cardenal Mendoza, a raíz de estos hechos, su mal carácter se vio intensificado.

Entre 1499 y 1500, realiza su primer viaje a Italia donde toma contacto con el Renacimiento italiano, del cual se declara admirador, prueba de ello la encontramos en el castillo de La Calahorra, considerado como la primera fortaleza de estilo renacentista que encontramos en España. (Ruiz Pérez, 2010, p. 157)

Como sabemos por Ruiz Pérez (2010, p. 157) en 1502, se enamora de la dama María de Fonseca, siendo un amor correspondido aunque el padre de ella no lo acepta, lo que llega a provocar su secuestro, una boda secreta, el encierro de María y el arresto del marqués por orden de la reina. En 1506, cuando Rodrigo vuelve de su segundo viaje a Italia, rapta a María del monasterio de las Huelgas en donde se encontraba. A principios de 1508, le dará su primera hija, Mencía.

A partir de entonces, los movimientos de Rodrigo se centran en Granada y en el Cenete. En 1508, se encuentra en Guadix buscando una residencia para vivir con su familia, debido a su carácter y a un enfrentamiento con el corregidor el rey ordena su destierro, y termina instalándose en la vecina villa de Alcudia. A principios de 1509 su mujer se traslada con Mencía a Alcudia, siendo aquí donde nace su segunda hija, Catalina. A

finales de este año se encuentra viviendo en Granada en una de las propiedades que tiene en el Albaicín. Esta estancia en la capital granadina, no fue tranquila debido a los continuos viajes que tuvo que realizar entre La Calahorra y Granada a consecuencia de la construcción del castillo y de los asuntos del señorío. Su mal carácter y temperamento no fueron de ayuda en su permanencia aquí, causando muchos problemas al general del reino, su primo y conde de Tendilla. Entre todos los sucesos en los que se vio involucrado, hay que mencionar cuando le prestó apoyo al noble Girón, el cual se levantó contra el rey. Debido a esto en 1513 vuelven a desterrar a Rodrigo de otra ciudad, en este caso Granada. Se trasladan a Valencia donde se instalarían, y en el camino nace su tercera hija, María (Ruiz Pérez, 2010, pp. 157-158).

Después de esto, en 1515 sabemos que estaba de nuevo en su señorío, para controlar y extorsionar a sus vasallos y para instalar su residencia aquí, pero vivió poco tiempo en el Marquesado, ya que en 1517 debió de partir nuevamente a Valencia. En 1519 con total seguridad ya estaba instalado en su nueva casa, para no volver más (Ruiz Pérez, 2010, p.180; p.186).

Análisis histórico

Hasta el año 1509, no hay datos fehacientes de que se estuviese realizando un castillo en la Calahorra, pero por la magnitud que tiene es poco probable que se hiciese en tan solo tres años, es entre 1509 y 1512, fecha en la que se termina de construir. Se especula que su obra comenzó mucho antes, pero al no haber datos suficientes hasta el momento solo se pueden barajar hipótesis sobre la fecha de inicio. En una de estas suposiciones, se piensa que se mandó construir en el año 1491, pues don Pedro paga grandes cantidades de dinero a canteros para obras en La Calahorra, siendo Lorenzo Vázquez el arquitecto del castillo en las primeras etapas constructivas. Si se aceptase esta hipótesis, la obra comenzaría en una época temprana en la cual los territorios siguen siendo del cardenal y aún no se ha producido el traspaso a su hijo, en plena Guerra de Granada, siendo por tanto la autoría del castillo de Pedro de Mendoza. A esta hipótesis hay que añadirle que en los documentos donde se traspasan las propiedades del cardenal a Rodrigo expresamente pone “villas, lugares del Cenete e alcázar” haciendo una referencia en singular, pudiendo ser esta alcázar el castillo, porque las fortalezas musulmanas del Cenete se destruyen tras las rebeliones de 1490. También, cuando se hace la donación de la villa de Huéneja, los Reyes Católicos le prohíben edificar fortaleza diferente a la que ya había, haciendo alusión a la alcazaba que tenía la villa, que en aquel entonces seguía en pie, esto nos hace

pensar que los reyes pudiesen considerar que el territorio ya tenía suficientes fortalezas con el nuevo castillo de La Calahorra y la alcazaba de Huéneja. Se cuestionan diferentes motivaciones por las cuales se mandó construir el castillo, una de ellas es el hecho de encontrarse en la Baja Edad Media, ante la creación de un nuevo señorío donde la fortaleza sería el emblema por excelencia, a esto hay que añadirle la rebelión que se produce por parte de los mudéjares en 1490 y la destrucción de todas las alcázares del Cenete, para evitar que se usasen en futuras sublevaciones por los lugareños, quizás todo esto propició la edificación de un nuevo castillo, de estilo castellano y ligado al señor, donde este podría controlar mejor a la población (Ruiz Pérez, 2010, pp. 160-161).

Se detecta la presencia del marqués en la zona en 1494 y 1496, pero no hay documentos que lo aseguren, en estos años se supone que las obras del castillo siguen adelante, y se supone que Don Rodrigo continúa realizando el castillo y el diseño que su padre comienza. Carmen Morte publicó en 1997 un contrato firmado por el marqués en 1499 para obrar en La Calahorra, año que el marqués viaja a Italia donde queda totalmente prendando del estilo renacentista. En este documento se explica lo que se tiene que hacer y las explicaciones pertinentes sobre la fortaleza, así Rodrigo cambia el diseño preestablecido en una primera instancia por su padre. Gustina Scaglia considera que fue el cardenal quien ordena la ejecución del patio a un arquitecto florentino, se basa en que en esta época es muy normal que la alta alcurnia española realizase edificaciones de estilo renacentista, como los monumentos funerarios. No hace falta indagar mucho para hacer referencia a alguno de estos nobles, el mismo cardenal Pedro de Mendoza, fue uno de los que mandó construir su sepulcro en este estilo (Ruiz Pérez, 2010, pp.161-162).

Recordar que tanto el año de construcción, como la autoría del castillo y todo lo que concierne hasta el año 1499, que es cuando hay documentación fiable, son hipótesis, sin poder afirmar nada por falta de información.

En el año 1499, sabemos que el propio marqués manda paralizar las obras del castillo, y que lo lleva a cabo su gobernador Ravaneda, quedando así el proyecto que se inició en 1491 en suspenso. Mientras que la construcción de la fortaleza está parada, en 1500 se producen las rebeliones de los mudéjares, es aquí donde Rodrigo aprovecha para endurecer aún más las medidas en el señorío, exigiéndoles a sus vasallos no solo el nuevo impuesto cristiano sino también el de origen musulmán. Los habitantes del Cenete se quejan a la Corona, y esta les da la razón, pero el marqués los ignora, es entonces cuando

comienza la etapa más dura y feudal del Marquesado. Durante varios años no se tiene información sobre el castillo, pero en 1502 el marqués viaja al Marquesado para solventar problemas, y es tal vez aquí cuando se reanudan las obras del castillo, pues un contrato firmado en este mismo año en Valencia, solicita los servicios Guillem Gilabert, para que realizase las armaduras de los techos. Damos por hecho que a raíz de esto, se produce la reanudación de las obras estando para entonces ya levantados los salones. A partir de este año en el que se firma el contrato con Guillem, dejamos de tener noticias del castillo hasta 1508, debiéndose esto quizás a que estos años son los más ajetreados de la vida de Rodrigo (Ruiz Pérez, 2010, pp. 162-163).

A finales de 1508, Rodrigo quiere volver a endurecer los impuestos económicos de sus vasallos, es por eso que se le encuentra en estos momentos por tierras granadinas, se implanta entonces el ya mencionado impuesto del *magram*, exigido a la población morisca. Otro motivo por el cual se encuentra este año en el Marquesado, es para continuar con las obras del castillo, de mano del arquitecto Lorenzo Vázquez, muy vinculado a la casa del Infantado. Es en este año cuando se hace la decoración de los capiteles de la parte baja con piedra local, basada en el *Codex Escorialensis*⁶. La obra de Lorenzo debió de gustarle poco al marqués, porque en 1509 se produce su despido y encarcelamiento. A partir de entonces es cuando se tienen datos más concluyentes de la construcción del castillo. Es a finales de este año, y tras el despido del arquitecto segoviano, cuando llega el genovés Michele Carlone quien concluye la obra de la fortaleza (Ruiz Pérez, 2010, pp. 164-165).

Carlone realiza la galería superior, convenciendo al marqués de que se construya con mármol de Carrara, haciendo así un gran pedido de materiales tallados como capiteles y columnas a Italia. En 1510 se siguen realizando pedidos a Génova y a Valencia donde se encargan barras de hierro. Este mismo año, se contratarán a siete artistas genoveses, para

⁶ Cuaderno de dibujos realizado antes de 1500, compuesto por 79 hojas en las que aparecen representaciones de edificios, y elementos como puertas, capiteles, bajorrelieves... La mayoría de ellos han desaparecido, o están en museos. Este libro lo usaban los artistas, inspirándose en él para realizar sus monumentos renacentistas. Esta obra tan singular se ha conservado en el monasterio del Escorial desde 1576. A ciencia cierta no podemos asegurar cómo llega a España, pero una de las hipótesis es que el dueño de este cuaderno, vino a La Calahorra por encargo del marqués para realizar la decoración del castillo, muere en el Marquesado, y finalmente esta recopilación de dibujos pasaría a manos de Don Rodrigo (Ruiz Pérez, 2010, pp. 166-167).

que al año siguiente vayan a La Calahorra. En 1511, llegan los italianos, las piezas talladas y las barras de hierro de Valencia, ejecutándose casi toda la galería superior del patio, las bóvedas y todo el repertorio escultórico. Esta talla artística, en el otoño de 1512 se da por finalizada, dando por supuesto que también lo estaba el castillo, pero gracias a nuevos datos aportados por Gómez Lorente de la contabilidad del marqués, nos confirman que en el año 1513 se seguía trabajando en las obras de la fortaleza, pues hay varios pagos destinados a la compra de ladrillos. También por estas fechas se ordena la limpieza de escombros del castillo, y la impermeabilización de los tejados, estando listo ya para su ocupación y utilización (Ruiz Pérez, 2010, pp. 168-170).

Es a partir de 1508 y 1509 cuando se empieza a realizar una actuación más violenta y dura sobre el señorío del Cenete por parte del marqués, esto precipita que Rodrigo y su familia vengán a vivir aquí, para poder ejercer su poder y controlar mejor a sus vasallos. Como para ese entonces el castillo no estaba realizado, se instalan en Alcudia, aunque más tarde se trasladen a Granada (Ruiz Pérez, 2010, p. 173). Después de esto, se trasladan a Valencia, y será en 1515 cuando decida instalar su casa en el palacio. Aunque los datos que se tienen no son directos, sí se puede deducir que se instaló en el Cenete en esos años, gracias a la contabilidad que los mayordomos prestan al marqués, y también a que uno de sus cuatro vástagos, el más joven de ellos fallece en La Calahorra, y es enterrado en el convento de Santo Domingo en Guadix, aunque más tarde sus restos serán exhumados por su hermana Mencía, marquesa en ese entonces, y trasladados a Valencia. De estas cuentas, también se han podido extraer datos relacionados con el personal que se instala en el castillo, por ejemplo de la marquesa dependía todo lo relacionado con la cocina, y los suministros de comida o que el personal femenino también dependía de María de Fonseca, y para ello había una habitación dedicada a ello “el Cuarto de las Mujeres” organizado en torno a un patio, haciéndolo privado e independiente que conectaba directamente con la cámara privada de la señora, pues los marqueses tenían habitaciones separadas. En lo referido al marqués, sabemos que tenía guardia personal, y que siempre que salía del castillo iba acompañado de estos, rodeado de un total de siete hombres. Había todo tipo de personas encargadas del funcionamiento del castillo, como pasteleros, barberos, sastres, tutores académicos para los hijos de los marqueses, un juglar, músicos, un veedor encargado de supervisar las compras que se realizaban, plateros, sin olvidar a la guardia que custodiaba el castillo, diestros en el manejo de la artillería, y escuderos de Baeza que contrataba el marqués, que al parecer eran sus preferidos, cuando tenía que

realizar viajes largos y dejar la fortaleza sin supervisión. El castillo estaba dirigido normalmente por un alcaide, empleo que algunas veces coincidía con el de gobernador, y su trabajo consistía en estar al tanto de la cárcel, los soldados, la seguridad del marqués y todos los habitantes del castillo. Tanto el alcaide como los mayordomos eran moriscos, curioso este detalle pues entre sus tareas estaban cobrar las rentas de los vasallos, los cuales también eran moriscos (Ruiz Pérez, 2010, pp. 180-184).

La afición principal que tenía la marquesa y sus damas eran la costura, se tejían grandes tapices y la indumentaria de todas las gentes del castillo, hay constancia de ello debido a un pago de 240.000 maravedís destinado a la compra de telas como por ejemplo el terciopelo entre otras. El marqués por su parte, en su tiempo de ocio es muy probable que lo dedicase a cazar y al juego de la pelota. No cabe descartar la posibilidad de que realizasen grandes fiestas en honor a ellos mismos, es decir a los marqueses. Don Rodrigo y su familia, tuvieron una corte ostentosa a su disposición digna de la alta alcurnia, que poco tenía que ver con la vida que llevaban los habitantes del Cenete, musulmanes y ruralizados. Quizás, María al estar acostumbrada a una vida más urbanita convenciese a su esposo para trasladarse a Valencia, siendo un motivo más por el cual dejar la fortaleza, ya que con total seguridad en el 1519, Don Rodrigo ya estaba en tierra valencianas en su nueva residencia (Ruiz Pérez, 2010, pp. 184-186).

Tras la marcha del primer marqués del Cenete, el castillo nunca más estuvo ocupado por sus dueños, sino que fueron los gobernadores los que realmente ocuparon la fortaleza. Fueron la primera y segunda hija de los marqueses, Mencía y María las que delegaron las funciones en los alcaides del Marquesado. Las medidas que estos tomaron, su gestión y la forma de vida que tenían no difirió mucho a la que Don Rodrigo había llevado a cabo, pues los abusos continuaron, y en el castillo no faltaron sirvientes, mayordomos y pajes (Ruiz Pérez, 2010, p.186).

El castillo a partir de 1580

La tercera hija de Don Rodrigo, María de Mendoza, en 1534 se casa con su primo el futuro heredero del IV duque del Infantado. Este muere antes que su padre, por lo que será su hijo, Íñigo López de Mendoza quien recibe de su abuelo el ducado, y de su madre el Marquesado, y es así como el señorío pasa a formar parte de la casa del Infantado. Hasta 1812, año en que se produce la disolución del régimen señorial, el castillo estuvo habitado por los gobernadores, pero el poder que estos tenían tras la expulsión de los

moriscos se ve fuertemente reducido, pues al repoblarse con cristianos viejos, el régimen señorial se normaliza al igual con el resto del reino granadino. Tras este año, los gobernadores pasaron a ser administradores, los cuales siguieron viviendo en el castillo, algunos viajeros relatan que los elegantes salones pasaron a utilizarse como graneros. En 1841, muere el XIII duque del Infantado sin descendencia legítima, pero por diferentes lazos familiares y matrimonios, el castillo pasa a manos de Pedro de Alcántara Téllez, duque de Osuna, pero muere tres años después y termina siendo legado a su hermano Mariano, el cual arruinó la fortuna de ambos ducados. Cuando en 1882 Mariano fallece, los bienes del Cenete y el castillo pasan a su sucesor, pero el título de marqués lo hereda Manuel de Toledo, hijo natural del XIII duque del Infantado, siendo en este año cuando el castillo deja de permanecer a la casa del Infantado, y pasa a formar parte de las propiedades de los Osuna (Ruiz Pérez, 2010, pp. 190-191).

En 1900 tras morir el vigente duque de Osuna, su hija María de los Dolores Téllez Girón y Dominé, conocida por ser la duquesa de Gandía y condesa-duquesa de Benavente recibe todas las propiedades de su padre, aunque unos años antes, desde su matrimonio en 1887 ya podía hacer uso del castillo. Se sabe que la pareja visitaba con asiduidad el castillo debido a la cercanía de una finca que tenían en posesión en el pueblo de Polopos. Joaquín Arteaga y Echagüe, sobrino de la duquesa de Benavente era el representante de los bienes del Marquesado, habiendo sido designado por su tía. En 1913 se produce un intento de compra del patio por parte de un millonario americano, aunque finalmente es Joaquín quien se lo termina comprando a su tía, y así es como después de 31 años de enajenación el castillo pasa a ser otra vez propiedad del ducado del Infantado (Ruiz Pérez, 2010, pp. 192-193).

Pese al paso del tiempo, y a la acción humana podemos decir que el castillo está en un buen estado de conservación. Se sabe que algunas partes de la fortaleza fueron víctimas del expolio, y aunque no están donde debieran, es decir en el castillo, su destino podría haber sido mucho peor, ya que por ejemplo la portada de la capilla se encuentra en el Museo de Bellas Artes de Sevilla, una chimenea y una portada de tipo serliano están en el Palacio del duque del Infantado, y un escudo de armas que había en uno de los salones se encuentra en la fachada del Ayuntamiento de La Calahorra. Como se acaba de comentar, fue Joaquín Arteaga quien evitó que el castillo terminara en otro continente, pero fue este mismo quien concibió la idea de trasladar el patio a Madrid, pero gracias a intelectuales granadinos como Gómez-Moreno este proyecto no se realizó. Después de

las intenciones que se habían producido de querer trasladar el castillo o al menos parte de él, o el proyecto del Estado para convertirlo en un penal, hizo que se impulsara su denominación como Monumento Nacional, y pese a que no fue tarea fácil el 6 de julio de 1922 se consigue la designación (Ruiz Pérez, 2010, p. 196; p. 199; p. 202).

Análisis artístico

Exterior del castillo

La zona y la altura en la que se encuentra la fortaleza hacen de esta un castillo de cerro, aprovechando esto para que sea un lugar estratégico, pues desde lo alto se puede controlar lo que lo rodea, así como las vías de comunicación que confluyen en este territorio. Aunque el castillo de La Calahorra, tiene un estilo puramente castellano, no se corresponde totalmente con un fuerte feudal, pues tiene una torre del homenaje pero esta es igual al resto, el patio de armas ha sido sustituido por un espacio palacial y el lugar doméstico y el miliar están diferenciados sin interferir uno en el otro. Las técnicas arquitectónicas para la defensa del castillo, se corresponden a las de la época con predominio de las armas de fuego, prueba de ello son por ejemplo las cañoneras, o la forma cilíndrica de las torres en vez de cuadrangular, donde se eliminan espacios muertos como las esquinas evitando de un mejor modo los proyectiles. El hecho de tener elementos relacionados con las armas de fuego y que la construcción sea propia de las fortificaciones medievales hace que sea más peculiar e interesante (Ruiz Pérez, 2010, pp. 212-213).

Una de las primeras características del castillo que llama la atención es la adaptación topográfica en la roca madre que se realiza en el lado sur del castillo, para su configuración exterior. Un elemento interesante que hay es el uso de alambres, para aumentar la defensa e impedir un acercamiento más exhaustivo de las máquinas de asalto así como para provocar el rebote de los proyectiles (Ruiz Pérez, 2010, p. 214).

En la fachada este de la construcción nos encontramos una falsabrega con adarve, está entre las casas del pueblo y el muro del castillo, entre medias se abre una liza la cual quizás sirvió para el refugio de animales. Los adarves suelen ser caminos que se forman en la parte alta de las murallas aprovechando el grosor de estas, suelen estar protegidos por parapetos que pueden tener, o no, almenas, y eran utilizados por los soldados para realizar la ronda por las diferentes partes del castillo. Pero la mayoría de los adarves que encontramos en La Calahorra estaban cubiertos para proteger a los habitantes del castillo

del frío de la zona, siendo uno de los pocos ejemplos que encontramos en España de este tipo. Como los adarves están cubiertos y no tienen almenas, los matacanes son difíciles de percibir y se confunden con la muralla, pero si nos fijamos desde abajo por ejemplo en la Torre del Homenaje, en los salientes volados, podemos observar que estos tienen aberturas, que servirían para atacar al enemigo arrojando desde ahí piedras o líquidos calientes. En esta misma fachada encontramos la puerta de acceso al castillo, la cual es original y fue blindada con lamas de hierro para resistir los golpes de los arietes y evitar que fuese incendiada por el enemigo. Encontramos también dos troneras a la altura de un hombre las cuales sirven para atacar a quien se acercase a la entrada. Otro elemento de defensa que encontramos en el lado este, es un cadalso, estaba encima de la puerta principal, al ser de madera ha desaparecido pero se puede apreciar que hubo uno debido a los mechinales que lo sujetaban y al vano, el cual hoy día está tapiado (Ruiz Pérez, 2010, pp. 215-220).

Es en el lado norte donde encontramos el único adarve descubierto del castillo, se encuentra aquí porque en esa zona del castillo hay una pequeña explanada la cual puede tener puntos desde donde es más fácil atacar la fortaleza. Hay que destacar el buen planeamiento defensivo, pues no solo está situado en un cerro, sino en el extremo del mismo el cual está rodeado de escarpes, con la excepción del lado norte que está llano (Ruiz Pérez, 2010, p. 220).

En el lado oeste, no encontramos una fachada como en los restantes, sino que encontramos un cuerpo que sobresale, donde la vida doméstica se impuso a las necesidades castrales. Este flanco es mucho más susceptible del ataque enemigo, por eso se intentó paliar con un mayor número de troneras y más elementos defensivos. En uno de los costados de este cuerpo enfrentado a la torre, encontramos una ladronera, que servía tanto de letrina de los soldados que realizaban la ronda, en caso de ataque el hueco de evacuación también servía para arrojar materiales de defensa como aceite o piedras. Pero la principal función de esta ladronera era proteger otro elemento con carácter estratégico que era la poterna, era una pequeña puerta situada en un lugar semioculto y con cierta altura. La función que tenía este elemento era la de propiciar salidas de una manera discreta. La fachada contiene bastantes ventanas, pero serían abiertas por necesidad palacial, todas ellas presentan rejas para dificultar su escalada y entrada. También hay en esta parte del castillo un cubete artillero y una escaraguaita sin terminar (Ruiz Pérez, 2010, pp. 221-223).

Interior del castillo

Una vez traspasamos la puerta de entrada, lo primero que encontramos es un pequeño patio para frenar a quién lograra entrar al castillo. La puerta de acceso, como ya hemos comentado antes estaba reforzada, tenía grandes cerrojos y podía ser bloqueada con vigas, en los laterales de los muros había ranuras dispuestas para colocar los tablones, y que el huecos que quedase poder ser relleno con arena y piedras. En frente del patio había un gran recinto abovedado con ladrillo, posiblemente fuera la cochera donde se guardaban los carruajes. A la izquierda del patio defensivo que se encuentra nada más entrar al castillo, se encuentra un zaguán en el cual encontramos modificaciones como la caballeriza que aún tiene pesebres o una chimenea simple que se hizo durante la Guerra Civil para dar calor a los milicianos (Ruiz Pérez, 2010, pp. 224-225).

Una vez atravesamos el zaguán, llegamos al patio de Honor y centro del edificio. Produce sorpresa el interior del castillo, ya que una vez dentro es de esperar un patio de armas típico de los castillos medievales y no un patio renacentista tan delicado. Es un patio cuadrangular con una simetría exacta, tiene dos pisos y están decorados con columnas en las cuales descansan arcos de medio punto. En parte inferior encontramos dos tipos de capiteles corintios y compuestos con un tamaño excesivo, tienen ocho volutas inspiradas en el *Codex*. Estas columnas están hechas de piedra caliza local. Los arcos tienen intradós con decoración de girasoles, y arquivoltas realizadas con ovas. La galería superior está separada de la inferior por un entablamento de tres bandas, donde hubo una inscripción la cual el marqués tuvo que quitar. Las columnas de la parte de arriba tienen también capiteles corintios y están realizadas en mármol de Carrara, fueron talladas en Italia con unos elementos decorativos más libres que las de abajo. Estas están encima de pedestales, los cuales están tallados tanto en su parte interna como en la externa con candelabros, carátulas y con elementos vegetales, formando así la balaustrada. Estos arcos, tienen un intradós que está almohadillado con piedra verde, y en este caso no tenemos arquivoltas. Debajo de las galerías de la parte superior, se pueden contemplar las bóvedas de crucería sujetas con barras de hierro para empujar los empujes, siendo esto común del estilo italiano, ya que a los españoles les repugnaban este sistema, pues afea el conjunto. El patio está rematado con un entablamento de ovas, en el que se encuentra una inscripción latina, un salmo. Decoraban la cornisa gárgolas de cabeza de león que hoy en día están desaparecidas.

En las enjutas de los arcos encontramos escudos tallados en mármol, siendo una de las pocas cosas de la tradición española que hay en el castillo, siendo el uso de blasones típico del arte español de finales del siglo XVI. Exceptuando dos, los cuales son de la casa nobiliaria de María de Fonseca, todos los demás escudos son del marqués y de su familia, que se encuentran en muchas partes del castillo, como portadas o en el interior de los salones, quería así Rodrigo dejar claro de quién era el castillo y a quién pertenecía. El escudo del marqués estaba formado por las cadenas trianguladas de la casa de los Mendoza, emblema de la casa de Santillana. También hay tres flores de lis, propias del ducado de Medinaceli, la casa nobiliaria de su primera mujer, pero esta adición no sería por el amor que le procesaría, sino por la reivindicación de esos territorios que le hubiesen pertenecido si su hijo no hubiese fallecido. Se ha dicho que podrían hacer alusión a su madre Leonor de Lemos.

Las decoraciones de las portadas de los dos pisos, los marcos de las ventanas y las chimeneas, han sido objeto de estudio y no es para menos debido su importancia. Predomina la temática de los grutescos a *candelieri* donde hay influencias tanto del *Codex* como de los modelos italianos. Las puertas situadas en los ejes axiales del patio en la parte baja, están flanqueadas por ventanas, y son las más sencillas del conjunto, las jambas apilastradas y el arco es de medio punto. La puerta que da acceso al patio tiene motivos decorativos animales y vegetales, con arquivolta de palmeta. La que se encuentra en el lado este tiene una panoplia de armas intercalada con racimos de frutas, siendo la decoración en la puerta sur de monstruos y fantásticos. Algo más complejas, son las ventanas que hay flanqueando las escaleras y dan luz a los aposentos del entresuelo, son adinteladas, con columnas abalaustradas sobre pedestales y estos a su vez sobre ménsulas. Tiene decoraciones clásicas, vegetales e iconografía mitológica inspirada su mayoría en el *Codex*.

En las habitaciones que encontramos en la planta baja, ninguna de ellas posee ventanas exteriores por la configuración castral del castillo, los techos están cubiertos por vigas o sencillos armazones, y falta la solería al completo. En la parte este encontramos la armería y en el lado sur dos estancias cuadrangulares, que podrían ser los dormitorios de las tropas, pero es solo una suposición. En esta planta también encontramos las mazmorras, y su entrada se encuentra junto al arranque de la escalera (Ruiz Pérez, 2010, pp. 225-233).

La escalera que conduce a la parte de arriba, donde se están las dependencias nobles, se encuentra en la parte occidental del patio y en su empuje encontramos columnas y arcos, iguales que los de las galerías haciendo que se integre en el conjunto. Está formada por tres tramos. Una vez en el piso superior se aprecia un espacio bastante amplio, el cual se puede interpretar casi como un salón en abierto. El hueco de las escaleras está cerrado con una balaustrada con un diseño parecido al que hay en las galería superior, y el techo está formado por una amplia bóveda de crucería (Ruiz Pérez, 2010, p. 233).

Las habitaciones del primer piso ya no están colocadas de una manera simétrica como pasaba en la parte de abajo, pero sí se diferencian las habitaciones y su importancia en función de la decoración y la composición arquitectónica, hay así dos tipos: uno con puertas con columnas abalaustradas y estructura adintelada, y el otro con un diseño plano con un vano en arco de medio punto y pilastras con grutescos.

En el lado oeste de castillo, encontramos el Salón de Occidente, con una portada del segundo tipo mencionadas, plana con vano en arco de medio punto y pilastras, la habitación está cubierta con una bóveda de medio cañón con lunetos y en el centro encontramos una gran chimenea ornamentada. La utilidad de esta sala podría estar relacionada con las funciones administrativas y militares del marqués, siendo quizás su despacho, al lado de la chimenea hay una puerta que comunica con la trama militar, lo que avala esta suposición (Ruiz Pérez, 2010, pp. 234-235).

En la parte sur está la portada más sencilla que hay en todo el castillo, tiene una inscripción en latín cuya traducción sería “hasta aquí es lícito pasar”, como bien se indica no se puede pasar, pues esa puerta daba a las defensas internas de la zona sur. Tanto esta entrada por la cual está prohibido entrar, como la que se encuentra en el Salón de Occidente podemos comprobar que la parte militar tendría sus propios accesos, pero actualmente la parte castral del castillo se puede visitar por lo tanto nos encontramos con un laguna en el conocimiento del castillo. Un poco más adelante, todavía sobre el flanco sur, está el Salón de Honor o Salón de la Justicia. La portada de este salón es del primer diseño comentado con una estructura adintelada. La decoración que tiene es abundante y variada, en las jambas encontramos candelieri de jarras y copas y detalles vegetales muy minuciosos, mientras que en los fustes de las columnas motivos vegetales, figuras humanas y mitológicas, y en el arquitrabe delfines-tridentos y copas entre pájaros enlazados a una palmeta. El trabajo ornamental de esta portada es muy completo ya que

intervienen tres italianos diferentes a la hora de realizarse. El salón aún conserva la techumbre original de madera, siendo uno de los que mayor esplendor posee de todos los que hay en el castillo. Hay una chimenea de grandes dimensiones decorada a candelieri, falta el blasón que había en el frontal del cañón, hoy día se puede ver en la fachada del Ayuntamiento de La Calahorra. Al igual que en otras muchas dependencias falta el suelo de azulejos mudéjares. En la pared que separaba este salón del departamento contiguo, hay unos vanos que estaban enmarcados por una monumental portada serliana, que hoy en día se encuentra en el zaguán del palacio del duque del Infantado en Madrid (Ruiz Pérez, 2010, pp. 238-239).

Los aposentos de los marqueses se encuentran en el lado este de la fortaleza. Al igual que todas las dependencias tiene una gran portada. Tiene un arco de triunfo, un imponente entablamento y las pilastras encontramos motivos decorativos de figuras mitológicas inspiradas en el Codex. En el pedestal izquierdo hay un niño cabalgando sobre un monstruo marino, identificado como Hércules montado sobre la Hidra Lerma. En el derecho, un centauro montado en otra bestia acuática. En las hornacinas por un lado tenemos a Hércules apoyando la mano en la cabeza de un león, y por otro lado a Apolo con un manto sujeto a los hombros. Encima de estas figuras, están Fortuna o Abundancia con su cornucopia, y otra mujer desnuda con los ojos vendados, con un velamen en una mano y en la otra tiene un cuerno de la abundancia. Puede ser una representación diferente de Fortuna, o de Afrodita por el delfín que tiene en sus pies. En el friso hay una representación de dioses marinos, a la derecha un joven encima de un centauro y a la izquierda otro hombre subido en una pantera con un estandarte (Ruiz Pérez, 2010, pp. 239-240).

Las habitaciones de los marqueses tiene varias dependencias, hay un salón común en el cual falta la chimenea y la solería, y tiene una techumbre renacentista, desde aquí se accede al dormitorio del marqués, se sabe con seguridad que pertenecía a Rodrigo, pues en una puertecita se encuentra su escudo y su nombre. Desde esta dependencia se puede entrar a un camarín circular situado en la torre que une el flanco sur con el este. A las dependencias de la marquesa también se llega por el salón, por una puerta parecida a la de su esposo, pero en esta encontramos la heráldica de Fonseca. Al lado del dormitorio está el tocador. Las techumbres de estas dependencias son las que mayor detalle tienen en su labrado, con figuras octogonales y frisos tallados con escudos de la casa de Fonseca.

CENETUR

Al lado de las dependencias de los marqueses está la capilla, la cual no tiene portada, porque se encuentra en el Museo de Bellas Artes de Sevilla, es muy parecida a la del Salón de Occidente. La decoración, en algunos puntos, está bastante deteriorada, lo que dificulta su identificación y estudio. Hay temática mitológica pero como era de esperar también religiosa como se aprecia en las hornacinas de las jambas aparecen San Juan, Santa Bárbara y Santa Catalina, y en el intradós imágenes de la Encarnación. Es una habitación pequeña y tiene una armadura de hexágonos en torno a una gran estrella.

En el cuerpo oeste encontramos las dependencias de los trabajadores del castillo, ya que todo lo explicado hasta ahora eran las habitaciones palaciales. Aquí encontramos el “Cuarto de las Mujeres”, que era el patio de la servidumbre, se accedía por las dependencias de la marquesa ya que comunicaba. Es normal esta distribución pues al ser María la que controlaba del servicio femenino era lógica la proximidad. Es un patio cuadrangular, al que se le abren las estancias de las mujeres, eran habitaciones grandes con techos bajos de viguería. Hay que destacar la galería, desde la cual la marquesa iba hacia las dependencias de los trabajadores, siendo una de las pocas cosas en estilo mudéjar que posee el castillo (Ruiz Pérez, 2010, pp. 240-243).



Fuente: elaboración propia. Exterior del castillo desde la carretera del Puerto de la Ragua.

Anexo B: Currículum Vitae



Rocío García Herráiz

652309352 garciaherrairocio@gmail.com

Datos personales

Fecha de nacimiento: 07/05/1996

Domicilio: C/ San Andrés N° 9 Dólar (Granada)

Formación académica

- Máster en Tutela del Patrimonio Histórico Artístico. El Legado de Al-Ándalus.
 - Universidad de Granada (2019-2020)
- Grado en Turismo
 - Universidad de Granada (2014-2019).
- Bachillerato Ciencias Sociales
 - IES Padre Poveda, Guadix. (2012-2014)
- Educación Secundaria Obligatoria
 - IES Marquesado del Zenete, Alquife. (2008-2012)

Experiencia profesional

- Prácticas Externas del Máster en el Grupo de Desarrollo Rural de la Comarca de Guadix.
- 25 marzo 2019 – 25 septiembre 2019: Prácticas Ícaro: Hotel Casa de Federico
- 10 diciembre 2018 - 8 de marzo 2019: Prácticas de grado: Hotel Hesperia Granada Centro
- Noviembre 2018 - Marzo 2019: Restaurante-Bar Rosabel, La Calahorra (Granada).
- Agosto 2018: Bar Pedro, Dólar (Granada)

Otros datos

- Conocimiento informática:
- Paquete Ofimático Microsoft: nivel medio.
- Curso Mecanografía.
- Curso Informática.
- Idiomas: B1 lengua inglesa
Permiso de conducir: Tipo B
- Curso de Declaraciones de Interés Turístico y Municipios Turísticos.
Impartido por: Patronato Provincial de Turismo de Granada y Escuela Internacional de Turismo Rural.
- Jornadas de las Puertas Andalusíes de Madinat Garnata y Madinat Al-hamra, celebrado los días 26 y 27 de noviembre de 2019 en el Palacio de Carlos V. Conjunto Monumental de la Alhambra y Generalife, Granada.
- Curso online del Centro de Estudios “Pedro Suárez”: *El patrimonio cultural de la comarca de Guadix*. Financiado por la Junta de Andalucía, Consejería de Agricultura, Ganadería, Pesca y Desarrollo Sostenible y el Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural (FEADER)