

*Gestión del capital intelectual  
como factor clave en el diseño  
estratégico de un proyecto  
de desarrollo turístico  
(Cúllar, Granada, España)*



***Manuel Morales Valero***  
***Universidad de Málaga, España***

DOI: 10.4422/ager.2019.03

***ager***

Revista de Estudios sobre Despoblación y Desarrollo Rural  
Journal of Depopulation and Rural Development Studies

***Gestión del capital intelectual como factor clave en el diseño estratégico de un proyecto de desarrollo turístico (Cúllar, Granada, España)***

*Resumen:* La localidad de Cúllar, en la provincia de Granada (Andalucía, España), viene arrastrando desde hace años un serio problema de despoblación y envejecimiento. Su ayuntamiento, decidido a paliar tal situación, ha diseñado el "Plan de Desarrollo Turístico del Municipio 2017-2027", en base a la "Estrategia Integral de Fomento del Turismo de Interior Sostenible de Andalucía Horizonte 2020". Desde el punto de vista del desarrollo endógeno y el capital intelectual, esta investigación se plantea como objetivo la necesidad de recontextualizar dicha estrategia para facilitar su operativización y uso en el municipio de Cúllar. Para ello, realizamos 47 entrevistas semiestructuradas a emprendedores utilizando una metodología cualitativa. Concluimos señalando la importancia de liderar y gestionar el conocimiento surgido de la implantación del plan en base a las siguientes estrategias, ordenadas por orden de prioridad: supervivencia, ofensiva, defensiva y de reorientación. Solo así, se conseguirá la transformación del territorio en una región inteligente.

*Palabras clave:* Desarrollo Sostenible, Capital Intelectual, Aprendizaje Informal, Cúllar (Granada, España), Regiones Inteligentes.

***Intellectual capital management as a key factor in the strategic design of a tourism development project (Cúllar, Granada, Spain)***

*Abstract:* A serious problem of depopulation and aging has been dragging on for years in the town of Cúllar, Granada. Determined to alleviate such situation, the local town council designed the "Town Tourism Development Plan 2017-2027" based on the "Integrated Strategy for Sustainable Tourism Promotion in Andalusia 2020 Horizon". From the point of view of endogenous development and intellectual capital, this article focuses on the need to recontextualize this strategy in order to facilitate its operationalization and use in the town of Cúllar. To achieve this, we conducted 47 semi-structured interviews with entrepreneurs using a qualitative methodology. We conclude by pointing out the importance of leading and managing the knowledge arising from the implementation of the plan based on the following strategies in order of priority: survival, offensive, defensive and reorientation. Only then will the transformation of the territory into a smart region be achieved.

*Keywords:* Sustainable Development, Intellectual Capital, Informal Learning, Cúllar (Granada, Spain), Smart Regions.

Recibido: 24 de abril de 2018

1ª versión revisada: 23 de diciembre de 2018

2ª versión revisada: 28 de marzo de 2019

Aceptado para su publicación: 18 de junio de 2019

Cómo citar este artículo: Morales, M. (2019). Gestión del capital intelectual como factor clave en el diseño estratégico de un proyecto de desarrollo turístico (Cúllar, Granada, España). *AGER: Revista de Estudios sobre Despoblación y Desarrollo Rural (Journal of Depopulation and Rural Development Studies)*, (28), 43-73. <https://doi.org/10.4422/ager.2019.03>

Manuel Morales Valero. ORCID 0000-0001-6155-2800. E-mail: [mmoralesvalero@uma.es](mailto:mmoralesvalero@uma.es)

## *Introducción*

Como señala el reciente premio Nobel Paul Romer, padre de la teoría del crecimiento endógeno –junto con William D. Nordhaus y sus estudios sobre el clima y la economía sostenible–, en el crecimiento económico de un territorio las fuerzas externas no son tan relevantes como los factores internos: el capital humano, el conocimiento y la innovación tecnológica disponibles. El uso adecuado de estos factores supone, no solo una mayor posibilidad de desarrollo, sino la generación de externalidades idóneas para la transformación y mejora sociales (Romer, 1986; 1989; 1990).

Así, entendemos por capital humano, a tenor del concepto popularizado en los años sesenta por Theodore W. Schultz (1961) y continuado por Gary S. Becker (1993) y otros, como aquel stock de competencias –conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes con significación para el empleo (García y Pérez, 2008)– acumulado por los individuos tras su participación en los distintos procesos de enseñanza-aprendizaje a lo largo de sus vidas.

Por su parte, el conocimiento consiste en información estructurada en torno a una problemática específica. Se encuentra abocado a la acción, al aporte de soluciones concretas tanto individuales, como organizacionales (grupales). Es decir, cuando somos capaces de recuperar y usar información para dar respuesta a un problema

concreto, hablamos de la adquisición de conocimiento. Este, como decimos, lo podemos portar de forma individual, pero su expresión más interesante es su generación, gestión y uso compartido dentro de una organización: es personal, pero transferible. Una organización se distingue de cualquier otro tipo de agrupamiento humano en tanto existe una misión, visión y valores que la vertebran. Así, el conocimiento organizativo es aquel que es válido para poner solución a los problemas y/o demandas de su entorno (Sánchez y Paz, 2004). En este sentido, los municipios, con sus peculiaridades, pueden ser entendidos como un tipo particular de organización, por lo que el conocimiento que les es útil es aquel que conduce a su crecimiento y/o desarrollo. Ahora bien, esto nos lleva al concepto de capital intelectual en tanto conjunto de activos intangibles que forman una organización, entre los que encontramos "el conocimiento del personal, la capacidad para aprender y adaptarse, las relaciones con los clientes y los proveedores, las marcas, los nombres de los productos, los procesos internos y la capacidad de I+D, etc." (Medina, González y Pérez, 2007, p. 102). En su crecimiento intervienen tres dimensiones interrelacionadas entre sí, el capital humano, el capital estructural (conocimiento organizativo) y el capital relacional (valor de las relaciones organizacionales con todos sus grupos de interés), si bien es el capital humano el principal factor para desarrollar el resto de las dimensiones.

De este modo, entendemos al capital intelectual como un factor estratégico clave para conducir un territorio a mayores estadios de crecimiento y desarrollo, pero, en dicho caso, y dada su importancia, cabría preguntarnos cómo es posible identificarlo y optimizarlo. Como apuntamos, el capital humano se genera en distintos procesos de enseñanza-aprendizaje y, en el mismo sentido, el capital estructural y relacional va a depender a su vez, de la capacidad de la organización de convertirse en una organización que aprende y que es capaz de establecer procesos adecuados de gestión del conocimiento, o lo que es lo mismo, territorios-regiones inteligentes (Boisier, 2003) en las actuales sociedades de la información y/o el conocimiento mediante la tecnología y la innovación en torno a las TIC (Kominos, 2002).

Al hilo de lo anterior, distinguimos los procesos de enseñanza-aprendizaje atendiendo a la distinción clásica, entre aprendizaje formal, no formal e informal (Coombs y Ahmed, 1975). En este sentido, suscribimos el modelo de aprendizaje "702010" que viene a decir que el 70 % de lo aprendido surge de las experiencias profesionales reales, el 20 % de la exposición o imitación a través de procesos como el coaching, la mentorización o las prácticas profesionales, y por último solo el 10 % es debido a la participación en procesos formales o no formales (Cross, 2006; Jennings, 2012; Jennings y Wargnier 2012; Marsick, 2012; Hong, 2016). Esto significa que el

sistema más efectivo de aprendizaje es aquel basado en la "estructuración de la experiencia" consistente en gestionar y organizar conscientemente tareas, roles, exposición a problemas (y soluciones) reales, así como el diseño de la carrera profesional de los individuos en torno a nuevos proyectos dentro la organización.

En síntesis, atendiendo a lo expuesto, podemos decir que el desarrollo de capital intelectual capaz de convertir a un territorio-organización en una región que aprende de forma inteligente es crucial, y se puede desarrollar posibilitando experiencias profesionales reales (aprender haciendo) y gestionando adecuadamente el conocimiento desarrollado en su puesta en marcha hasta convertirlo en propiedad del territorio, en capital intelectual. La aventura de diseñar e implantar un plan de desarrollo en un municipio, en tanto proyecto de investigación y desarrollo, puede ser, como exponemos a continuación, un perfecto ejemplo al respecto.

***Antecedentes: el turismo como espacio propicio para el desarrollo.  
Desafíos en entornos locales***

El sector turístico se ha convertido en una alternativa válida para promover el desarrollo socioeconómico de las zonas rurales y luchar así contra su acuciante deterioro y despoblación. En este sentido, la Consejería de Turismo y Deporte de la Junta de la Comunidad Autónoma de Andalucía, en España, se ha encargado, entre otras cuestiones, de gerenciar y planificar la actividad turística en el territorio andaluz. En la actualidad cuenta con distintos planes en vigor, donde destacamos por su especial relevancia la Estrategia Integral de Fomento del Turismo de Interior Sostenible de Andalucía Horizonte 2020 (Junta de Andalucía, 2016), donde se define una estrategia turística general para los municipios del interior, exceptuándose, claro está, a las grandes ciudades y los municipios del litoral. Surge de un proceso participativo iniciado en noviembre de 2012 con la *Conferencia Estratégica de Turismo*, celebrada en Torremolinos (Málaga), fruto del diálogo y compromiso de un amplio grupo de representantes del ámbito turístico de diversos sectores públicos y privados, así como de la Administración y de los agentes económicos y sociales. En definitiva, se trata de un documento abierto, participativo y transparente donde en su elaboración se han tenido en cuenta los principios de participación, consenso y codecisión (Junta de Andalucía, 2016).

Dicha estrategia se fundamenta en un análisis turístico y socioeconómico donde se ofrecen distintos diagnósticos acerca de la oferta, la demanda y los actores

(emprendedores), entendidos estos como los auténticos protagonistas del desarrollo en los municipios. Para ello se utilizan los DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) de los principales programas de turismo sostenible desarrollados en el interior de Andalucía resultando el DAFO general que exponemos a continuación (Tabla 1):

*Tabla 1.*  
*Síntesis de los análisis DAFO de las iniciativas de turismo sostenible del interior de Andalucía*

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Oferta turística.	Coyuntura económica.
Oferta complementaria.	Competencia.
Empresas turísticas.	Reducción de ayudas.
Promoción y comercialización.	Degradación y pérdida de calidad en espacios naturales.
Información y señalización.	Oferta turística no reglada.
Administraciones públicas.	
Demanda.	
Conocimiento.	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Enorme potencial de recursos naturales.	Ampliar la oferta de alojamiento reglado.
Recursos culturales.	Creciente demanda turistas interior.
Recursos turísticos de gran valor y diversidad.	Progresivo interés y auge por el turismo de interior.
Turismo enogastronómico.	Destinos más diversificados y con mayor oferta.
	Fraccionamiento de vacaciones.Nuevas tecnologías.

Fuente: Junta de Andalucía (2016). Elaboración propia.

Todo DAFO supone la piedra angular sobre la que edificar una correcta estrategia de gestión CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar). De este modo, del análisis realizado se derivan tres grandes líneas estratégicas donde se enmarca una proposición de programas de actuación e iniciativas específicas (Junta de Andalucía, 2016, p. 175-185):

Línea 1. Integración y Cohesión Territorial: promoción de un enfoque funcional de desarrollo, impulso de políticas locales, cooperación entre territorios y mejora del conocimiento para orientar el desarrollo.

Línea 2. Desarrollo Socioeconómico: en base a un crecimiento inteligente, sostenible e integrador (mejora del empleo y cualificaciones de las personas, es decir, potenciación del capital humano disponible).

Línea 3. Producto turístico: creación de productos que integren sectores productivos complementarios, atención a la transversalidad del fenómeno turístico y mejor conocimiento de la demanda y mayor especialización de las estrategias de marketing y promoción.

### ***Justificación, planteamiento del problema y objetivos***

El anterior análisis y propuesta de gestión se centra, a modo general, en la situación de los municipios rurales del interior de Andalucía, por lo que, desde nuestro punto de vista, se corre el riesgo de generalizar demasiado las situaciones y estandarizar sus soluciones. Los pueblos presentan características comunes, pero cada cual dispone de su propia idiosincrasia. Desde nuestro punto de vista la estrategia andaluza supone un gran punto de partida, si bien, consideramos que no todos los municipios se encuentran en la misma posición de salida para afrontar un proceso de desarrollo, por lo que entendemos que tanto el análisis DAFO como sus líneas de actuación deben ser redefinidas por cada municipio que quiera iniciar algún plan turístico. Esto significa resituar su estrategia (en tanto reconstrucción consensuada) para permitir la apropiación del plan por parte de sus principales actores: los emprendedores del lugar.

De este modo, esta investigación gravita sobre la necesidad de adaptación y recontextualización del diagnóstico y propuesta realizado en la Estrategia Integral de Fomento del Turismo de Interior Sostenible de Andalucía Horizonte 2020, planteándose su operatividad en los municipios del interior de Andalucía desde el punto de vista de la generación de capital intelectual. En este sentido, entendemos que es un requisito imprescindible para los municipios partir de un análisis interno contextualizado y, por tanto, con significado para sus emprendedores (Quijano, 2006). Así, el objetivo principal de esta investigación es el de generar un DAFO adaptado a una realidad local desde el punto de vista del análisis interno que nos permita trazar una adecuada estrategia CAME directamente relacionada con tal análisis. Sólo de esta forma se podrán reducir las consecuencias de las amenazas aprovechando las oportunidades toda vez que se consolidan las fortalezas y minimizan las debilidades.

Centrar nuestra atención en la dimensión interna del problema nos parece más acertado (y operativo) ya que, al fin y al cabo, son las variables internas aquellas que el municipio mejor conoce y sobre las que puede actuar directamente, mientras que las variables externas no dependen tanto de su capacidad de actuación. Mientras que un territorio puede generar conocimiento de su experiencia y aprender a mejorar sus variables internas mediante la implantación de un adecuado proceso de transferencia, o gestión del conocimiento, poco puede hacer sobre los factores externos que le afectan. No queremos decir con esto que en el diseño de una estrategia CAME no se tengan que tener en cuenta las amenazas y oportunidades externas de manera "resituada", como decimos, simplemente que hemos considerado más importante esforzarnos en contextualizar las variables internas de la estrategia andaluza en tanto los resultados esperados son intrínsecamente más importantes para conducir procesos de transformación y mejora sociales que impacten en última instancia en el desarrollo económico y social.

Por tanto, con este artículo pretendemos ilustrar cómo, desde un estudio de caso, es posible llevar a la práctica tal recontextualización interna. La génesis de esta idea surgió tras el encargo del Ayuntamiento de Cúllar, en la provincia de Granada (Andalucía) de un estudio sobre el que fundamentar la puesta en marcha del Plan de Desarrollo Turístico del Municipio de Cúllar 2017-2027 que quería poner en marcha junto con los emprendedores del lugar. Dicho estudio fue adjudicado a la empresa Azuela, Ecoformación y Turismo, S.L. y llevado a cabo por el autor de este texto. De este modo, esperamos generar conocimiento útil (y transferible) que permita operativizar, y en última instancia, liderar eficazmente, cualquier proceso de diseño e implantación de planes de desarrollo turístico basados en la estrategia andaluza, desde el enfoque del capital intelectual.

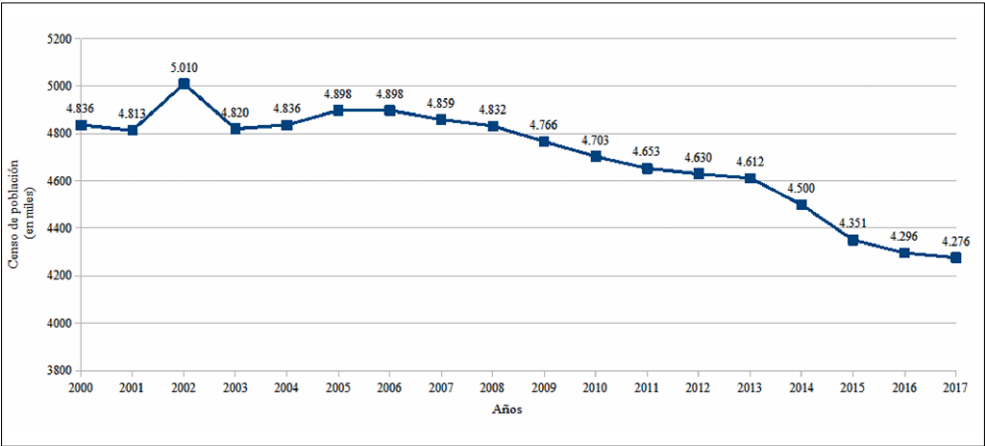
## *Metodología y fuentes*

Según las cifras oficiales de población publicadas por el INE (Instituto Nacional de Estadística) resultantes de la última revisión del Padrón municipal a enero de 2017, Cúllar cuenta con una población total de 4.276. Al igual que otros muchos municipios del interior peninsular desde hace años padece un continuo proceso de envejecimiento y despoblación (Del Pino y Camarero, 2017), que ha llevado a sus



gestores políticos a plantearse el diseño e implantación de medidas capaces de invertir dicha tendencia (Figura 1).

*Figura 1.  
Cifras oficiales de población de los Municipios Españoles:  
Revisión del Padrón Municipal*



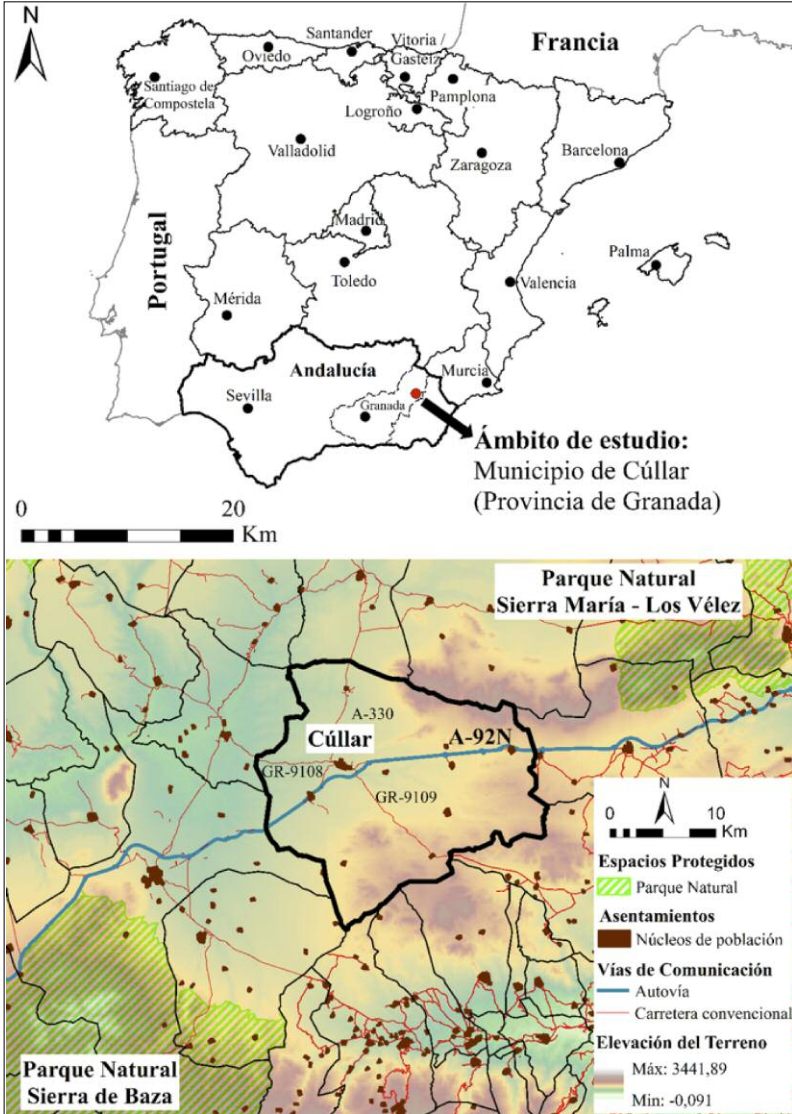
Fuente: INE. (Elaboración propia).

La población de Cúllar se encuentra en una superficie de 427,66 km<sup>2</sup>, dándonos una densidad de población de 10 hab./km<sup>2</sup>, una de las más bajas de España. De esta, 914 habitantes se encuentran distribuidos entre nueve anejos: El Margen, El Saúco, Matián, Pozo Iglesias, Pulpite, Tarifa, Venta del Peral, Venta Quemada y Vertientes (Figura 2).

Figura 2.

Arriba: Provincia de Granada, Andalucía (España)

Abajo: Municipio de Cúllar-Granada, Andalucía (España)



Fuente: Sistema de Información Geográfica (SIG) del Instituto Geográfico Nacional, Ministerio de Fomento (Gobierno de España) y Ministerio para la Transición Ecológica (Gobierno de España).

El abordaje del objetivo planteado ha sido llevado a cabo desde la etnografía (Hammersley, 1992; Hammersley y Atkinson, 1994; Velasco y de Rada, 2006). Si bien el diseño de estudios de investigación cualitativa suele ser abierto y emergente (Glaser, 1992), el que nos ocupa en concreto, al tratarse de un estudio de caso con unas preguntas de investigación bien definidas ha contado con un diseño proyectado o estructurado (Valles, 1997). Tal estructuración, sin embargo, hemos intentado compaginarla con la suficiente flexibilidad para incorporar modificaciones cuando estas han sido pertinentes (Strauss y Corbin, 1998).

El muestreo ha sido intencional, quedando su tamaño determinado por las características intrínsecas del caso de estudio. Como apuntábamos en el apartado introductorio, tanto la estrategia andaluza, como los intereses del consistorio cullareño se centran en los emprendedores como categoría de análisis y, por tanto, es esta la que utilizamos para definir nuestro corpus. Así, se decidió enfocar el estudio en aquellos sectores que, de forma más o menos directa, tienen relación con el turismo, como lo son la restauración, la elaboración y venta de productos artesanos de alimentación, alojamientos turísticos y espacios de ocio y tiempo libre. El número de entrevistas realizadas ha alcanzado al 90 % del sector turístico de Cúllar, es decir, su práctica totalidad. En total hemos entrevistado (entre enero y marzo de 2017) a 47 emprendedores del sector, 35 hombres y 12 mujeres.

No obstante, bien es verdad que, al tratarse de una localidad pequeña, esos 47 sujetos además de pertenecer a la categoría de emprendedores participan de otras categorías como representantes de los distintos signos políticos locales, así como miembros de las principales asociaciones del municipio. Es decir, si bien la característica principal por la que los hemos seleccionado ha sido por su condición de emprendedores turísticos, esta no ha sido la única. La muestra evidencia una alta masculinización del sector que puede ir en la línea del menor desarrollo emprendedor de la mujer por razones de su socialización, como se ha constatado en otras investigaciones (Buxarrais, 2015). Por otro lado, la media de nuestros informantes es de 46 años, por lo que no existe prácticamente ningún tipo de emprendimiento juvenil. En definitiva, más allá de la representatividad estadística, conseguimos alcanzar, con amplitud, el punto de saturación (Glaser y Strauss, 1967) o redundancia (Lincoln y Guba, 1985) de la información recogida.

La técnica de recogida de datos utilizada ha sido la entrevista semiestructurada anonimizada. Su realización fue llevada a cabo siguiendo una guía en torno a las variables identificadas en el análisis interno del contexto general del interior andaluz (Junta de Andalucía, 2016), como puede observarse en la Tabla 2, de forma que nos permitiera su contextualización en el municipio de Cúllar. Estas fueron grabadas en

soporte digital y transcritas en su totalidad para facilitar su análisis, habiendo informado previamente a los participantes de este hecho.

**Tabla 2.**  
*Preguntas de investigación*

ANÁLISIS INTERNO			
TIPO	CAPITAL	VARIABLES	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN
DEBILIDADES	ESTRUCTURAL	Oferta turística.	¿Qué carencias tiene Cúllar en cuanto a la oferta de alojamiento? Tipos y calidad de los alojamientos turísticos disponibles.
	RELACIONAL	Oferta complementaria.	¿Cómo es la oferta cultural, lúdico y/o deportiva en la localidad?
	HUMANO	Empresas turísticas.	¿Existen personas emprendedoras en Cúllar? ¿De qué debilidades y fortalezas disponen los emprendedores?
	RELACIONAL	Promoción y comercialización.	¿Existe una buena difusión y comercialización de los productos y servicios que puede ofrecer Cúllar?
	ESTRUCTURAL	Información y señalización.	¿Existe buena información y señalización en Cúllar para el turismo? ¿Existen puntos u oficinas de información turística?
	RELACIONAL	Administraciones públicas.	¿Qué aporta el Ayuntamiento al turismo en función de gestión, promoción e inversiones?
	ESTRUCTURAL	Demanda.	¿Cómo es la demanda turística de Cúllar? ¿Qué tipo de turistas existen?
	ESTRUCTURAL	Conocimiento.	¿De qué valores naturales, paisajísticos, culturales, patrimoniales, tradiciones, etc., dispone Cúllar?
FORTALEZAS	ESTRUCTURAL	Enorme potencial de recursos naturales.	¿Qué recursos naturales de Cúllar suponen un punto fuerte para el turismo?
	ESTRUCTURAL	Recursos culturales.	¿Es el patrimonio cultural, deportivo e histórico-artístico existente atractivo para el turismo?
	ESTRUCTURAL	Recursos turísticos de gran valor y diversidad.	¿Cuáles de los recursos de Cúllar suponen un valor especial?
	ESTRUCTURAL	Turismo enogastronómico.	¿Ofrece Cúllar variedad y calidad de productos y servicios gastronómicos? ¿Es importante para el turismo?

Fuente: Elaboración propia.

Por último, el análisis del corpus ha sido apoyado con el software de análisis de datos cualitativos ATLAS.TI (Versión 6.2.28). Este ha consistido en la codificación de extractos textuales relevantes en función de su significatividad y su posterior agrupación, y relación, dentro de los dos grandes grupos de variables internas: las debilidades y las fortalezas. No obstante, hemos de aclarar que, en este tipo de estudios, la escritura de los resultados supone en sí mismo un análisis de la realidad social (Hammersley y Atkinson, 1994), por lo que, por decirlo de algún modo, en todo trabajo etnográfico se produce un doble análisis, el formal o académico que antecede a la escritura y que está determinado por las categorías analíticas utilizadas (sean estas previas u emergentes), y el que se produce en el hecho mismo de la escritura. Pasamos, entonces, a exponer la narrativa que construye la reelaboración analítica de los datos obtenidos.

## *Resultados*

Los principales resultados se resumen en el análisis interno que se recoge a continuación (Tabla 3).

### ***Debilidades***

#### ***a) Caracterización de la demanda turística***

La práctica mayoría de los emprendedores entrevistados, entienden que la agricultura y la hostelería han sido dos de los grandes sectores económicos en el desarrollo de Cúllar durante las últimas décadas. Si bien, la agricultura en la actualidad ha quedado relegada a un segundo plano si tenemos en cuenta su capacidad de generación de puestos de trabajo. El sector industrial, se considera irrelevante y, el poco que ha existido, no ha sido capaz de impulsar por sí mismo el desarrollo de la zona. Este argumento, ha sido utilizado en las entrevistas para explicar cómo, sin industria, la única salida que ha tenido y tiene esta localidad es el desarrollo turístico. Así, la hostelería se presenta como el sector más identitario de los cullarenses, llegándose a afirmar que la economía local hasta hace bien poco se sustentaba, en gran medida, en los emigrantes que marcharon a lugares como Lloret de Mar y Menorca toda vez que, a su regreso, invertían sus ahorros en el pueblo.

**Tabla 3.**  
*Análisis Interno del Municipio de Cúllar según análisis DAFO de las iniciativas de turismo sostenible del interior de Andalucía*

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS DE CASO DEL MUNICIPIO DE CÚLLAR
<b>DEBILIDADES</b>	<b>TEMAS EMERGENTES</b>
Demanda.	Caracterización de la demanda turística.
Oferta turística.	Poco desarrollo de los alojamientos rurales.
Oferta complementaria.	Falta de actividades. El consenso del deporte (1).
Empresas turísticas.	Despoblación y envejecimiento. Factores Humanos: conformismo, falta de iniciativa, rencillas y envidias.
Promoción y comercialización.	Los extranjeros y las cuevas.
Información y señalización.	Recuperación del turismo de paso (2).
Administraciones públicas.	La política y los políticos.
Conocimiento.	Los anejos. Factores No Humanos: Clima, geografía.
<b>FORTALEZAS</b>	<b>TEMAS EMERGENTES</b>
Enorme potencial de recursos naturales.	La localización geográfica y el entorno.
Recursos culturales.	(1) El consenso del deporte como potencial.
Recursos turísticos de gran valor y diversidad.	Moros y cristianos. Complejo Lago de Quitasueños. (2) El turismo de paso como el gran recurso latente de Cúllar.
Turismo enogastronómico.	La gastronomía y los productos de la zona.

Fuente: Junta de Andalucía (2016). Elaboración propia.

Es, entonces, el turismo, el sector al que los cullarenses apuntan por sus posibilidades de desarrollo. Este, a su vez, es caracterizado en sus discursos en función de la siguiente tipología de turistas<sup>1</sup>:

A. Gente del pueblo: es el tipo de clientela más habitual en los establecimientos de Cúllar junto con algunos ingleses que viven en sus

<sup>1</sup> La presentación de esta tipología tiene un mero carácter descriptivo del discurso que manejan los emprendedores sobre el sector turístico.

anejos y otros de los pueblos de alrededor. De este modo, estos negocios tienen que sobrevivir como pueden de ellos. Los más creativos inventan actividades o fiestas que publicitan a través de las redes sociales. Es en el verano, en algún puente, o en las fiestas populares cuando puede existir algún reducto de turismo propiamente dicho, pero el sustento de estos locales durante el resto del año proviene de la gente del pueblo.

- B. Turismo de paso: este concepto ha sido utilizado para referirse a aquellos clientes que utilizan los recursos hosteleros gracias a la estupenda localización de que dispone Cúllar por su cercanía con la carretera nacional y la autovía. Muchos establecimientos aprovechan el desplazamiento de turistas en invierno desde el levante español hasta Sierra Nevada. Se caracterizan porque gastan más, y más rápido, ya que han de continuar su viaje.
- C. Turismo con arraigo: Este último tipo de turismo suele venir de la mano de los clientes del pueblo. Hablamos tanto de familiares como de amigos de estos, por lo que se trata de un turismo que guarda cierta relación emocional con Cúllar. La principal época en la que aparece este tipo de turismo es en las fiestas populares, o bien durante los fines de semana, teniendo como principal característica su estacionalidad.

De este modo, no se describe otro tipo de turismo que no sea el de paso o de arraigo. Es decir, hasta el momento el pueblo de Cúllar no ha logrado atraer de forma estable a un turismo diferente, sea este del tipo que sea.

#### ***b) Poco desarrollo de los alojamientos rurales***

Algunos ciudadanos de Cúllar echan en falta una buena oferta de alojamiento atractiva para el turista rural. La actual es escasa –un hotel y algunas camas en ventas de carretera– y pensada más para el turismo de paso que para ofrecer una estancia agradable. Siendo esta una comarca donde el hospedaje en casas-cueva se presenta como uno de los atractivos turísticos por excelencia, se entiende que el alojamiento de calidad debiera ser un factor a potenciar en tanto también involucraría al sector hostelero.

De hecho, cuando se ha realizado algún acontecimiento deportivo con gran afluencia, Cúllar se ha visto desbordado. Así ocurrió con las competiciones de Enduro donde los participantes tuvieron que alojarse en localidades cercanas. No obstante, se entiende que la actual falta de hospedaje no ha de presentar un inconveniente para desarrollar el turismo. Esta carencia podría suplirse en poco tiempo, lo que tardasen en llegar los primeros resultados, los empresarios de la zona se animarían a ampliar y mejorar su oferta.

### **c) Falta de actividades**

Disponer de unos recursos atractivos para el turismo es importante, pero esto se presenta como el menor de los problemas de Cúllar. Es decir, no basta con tener un castillo del siglo XVI si no se sabe qué hacer con él, si no se encuentra señalizado, si su acceso no es adecuado, si nada (ni nadie) te explica su importancia histórica, arquitectónica, etc.:

En todos los sitios de Andalucía donde vayas hay rutas marcadas con sus paneles explicativos (Id37).

Un ejemplo de esta situación es el expuesto por una empresa de embutidos de la zona que tuvo la iniciativa de ofertar al turismo de la tercera edad una visita a sus instalaciones para enseñar el procedimiento de elaboración de sus productos favoreciendo su venta directa. El almuerzo de estos turistas estaba convenido con un restaurante del pueblo, por lo que la idea generaba una repercusión económica más amplia que la que afectaba directamente a la empresa. Esta actividad cesó tras las quejas de los turistas que aducían no tener nada que hacer en el pueblo el resto del día.

En este sentido se usa la comparación con la vecina localidad de La Puebla de Don Fadrique para explicar la importancia de las actividades lúdico-culturales como medio para atraer visitantes. Allí, cada fin de semana se organiza algún acontecimiento del tipo que sea (jornadas gastronómicas, puestos, etc.), siendo su atractivo arquitectónico similar al de Cúllar, exceptuando su cercanía a la sierra:

En La Puebla de Don Fadrique hacen una cosa simple que aquí no hemos pensado, es un ejemplo, que es hacer una matanza en vivo, y se llena de gente, es cuestión de echarle imaginación (Id28).

### **d) El consenso del deporte**

Es, el deporte, el área que mayor consenso genera entre nuestros informantes. No hemos encontrado objeción alguna a la organización de acontecimientos deportivos, todo lo contrario, la población suele ser bastante receptiva a este tipo de iniciativas. Además, apenas requieren de inversión en tanto la infraestructura más importante que se necesita ya existe: la naturaleza y el propio entorno natural del municipio. Para su organización, solo sería necesario contar con un suficiente patrocinio e implicación público-privada. El potencial de las actividades deportivas estriba en que no sólo atraen al deportista sino también a sus familiares y amigos.



Así, las que se han desarrollado hasta el momento han funcionado muy bien, como las competiciones de motos y la caza (sector que, por otro lado, deja bastante dinero al tratarse de aficionados con gran nivel adquisitivo, o por lo menos en su gran mayoría). No obstante, también se destaca el senderismo (incluyendo rutas nocturnas para observar el cielo), rutas en bicicletas de montaña, maratones, etc. Esto implica poner en valor recursos paisajísticos muchas veces desconocidos para los propios lugareños. El único problema que se reconoce al respecto es el de su carácter puntual, por lo que existe la necesidad de contar con una programación que abarque actividades durante los grandes períodos del año, convirtiendo a Cúllar en un entorno –y destino– deportivo de primer orden. Si bien, como decimos, esto es imposible sin contar con la implicación del Ayuntamiento y los políticos. Además, los cullarenses siempre han tenido un gran movimiento futbolístico y ese potencial, para algunos, se ha dejado perder.

El deporte es lo que movería el turismo en este pueblo y a través de él se podrían promocionar los productos, desde el pan hasta los embutidos: carreras, motos de enduro, el fútbol (casi todos los pueblos tienen campo de fútbol con césped artificial, y nave para entrenar). El deporte viene bien para todo, para promocionar el pueblo y educar a los jóvenes. Además, es bueno para la hostelería (Id35).

#### ***e) Despoblación y envejecimiento***

Un mal endémico de los pueblos del interior de España es el de su despoblación:

Aquí hay muchas casas vacías, familias enteras que han desaparecido porque se han ido por trabajo (Id21).

Cada vez son menos –dicen– los jóvenes que deciden quedarse en su lugar de nacimiento, marchando a núcleos de población o ciudades donde tienen más posibilidades laborales y de desarrollo profesional, sobre todo si han realizado alguna formación muy específica:

Si estudias no te vas a quedar aquí a esperar a que te llamen a limpiar una calle (Id36).

Sin oportunidades, los cullarenses entienden que es complicado que la juventud apueste por quedarse en el pueblo. Cuando no hay trabajo se van, y el que se queda es porque tiene algún negocio familiar y sobrevive con prestaciones y los pocos contratos por cuenta ajena que encuentra:

Aquí solo hay gente mayor, los jóvenes se van y si vienen es a visitar la familia. Que estemos aquí trabajando, poquísimos (Id4).

Se argumenta que los jóvenes no pueden hacer nada al respecto ya que ni hay trabajo, ni tienen recursos económicos para emprender, ni la situación de crisis económica les plantea un escenario demasiado prometedor. La falta de financiación les afecta sobre todo a ellos, los que, por otro lado, se entiende que debieran ponerse a la cabeza de la economía de la zona:

Aquí nadie menos de treinta o treinta y cinco emprende nada, porque no tienen dinero, si no tienes algo ahorrado, no puedes hacer nada (Id5).

La crisis se utiliza como argumento para explicar el que nadie gaste en el pueblo, como parece ser que ocurría antaño, y, por tanto, nadie arriesgue demasiado. Otros, contrarrestan este argumento señalando que, cuando no había crisis, tampoco se generaban grandes iniciativas emprendedoras apuntando más a un problema actitudinal.

Siguiendo esta línea, nuestros informantes utilizan una versión bastante negativa sobre el futuro llegando a afirmar que en poco tiempo en Cúllar solo quedarán unos cuantos jubilados mientras que los jóvenes se habrán ido todos:

Esto es muy pequeño y la gente es muy mayor, aquí no hay vida, no hay trabajo (Id25).

Apuntan que la gente mayor está casi toda acomodada (dispone de –más o menos– recursos para vivir), los jóvenes son los que lo tienen peor y han de buscarse la vida. De este modo, el fenómeno de la despoblación irá aumentando mientras Cúllar correrá la misma suerte que sus anejos:

Despoblados y llenos de viejos (Id27).

#### **¶) Los extranjeros y las cuevas**

Los extranjeros (normalmente ingleses) hasta hace poco conformaban un sector turístico estable. Compraban o alquilaban una vivienda, y se quedaban a vivir, es decir, consumían; pero, bien es verdad que la gran mayoría, a día de hoy se ha marchado de la zona. Los pocos que quedan se encuentran en anejos como Pulpite o en pueblos cercanos como Chirivel. Atraerlos de nuevo puede ser un objetivo importante para el desarrollo turístico, sobre todo atendiendo a la despoblación de los anejos, lugares que muchos de ellos elegían para residir. Para la hostelería, conocer sus costumbres y horarios, puede significar su fidelización como clientes.

Que el turismo extranjero haya dejado de tener presencia en la zona se explica desde distintos puntos de vista. Por un lado, están los que lo achacan a la crisis inmobiliaria y a la pérdida de poder adquisitivo. Ellos, al igual que el resto del país, compraron casas-cueva y alojamientos en la zona para luego darse cuenta de que habían realizado una mala inversión. Muchos quedaron endeudados. Otros señalan que se han ido porque eran mayores y a sus propias familias no les gustaba que viviesen solos en anejos alejados de hospitales o centros de salud. Por último, también se achaca su desaparición al propio clima: vinieron pensando que España ofrecía sol y calor por doquier, pero al llegar al Cúllar se dieron cuenta de que los inviernos son duros y fríos, y el sol veraniego genera unas temperaturas demasiado elevadas.

#### **g) Recuperación de turismo de paso**

Decíamos que la hostelería en Cúllar ha tenido como principal cliente al llamado por nuestros informantes como “turismo de paso”, o por lo menos un gran número de sus establecimientos. Algunos, de hecho, siguen haciéndolo con gran éxito, no solo por su calidad, sino por su cercanía con la carretera nacional y la autovía. Otros, que no disponen de tal privilegiada situación, no corren con la misma suerte estando muchos de ellos a desaparecer a corto plazo. Apuntan nuestros informantes al respecto que, si bien, buscar nuevos atractivos capaces de atraer a un turismo distinto del de paso está bien, no se debe desdeñar la riqueza que ha traído consigo el paso hasta hace poco. Además de hacer funcionar a la hostelería, ha servido y sirve para potenciar la venta de productos locales. De hecho, sigue siendo la principal fuente de riqueza de las empresas que han sabido aprovecharlo:

A nosotros nos va bien porque como es de paso aprovechamos la gente que va a la sierra de Murcia, Valencia y el Levante en general (Id17).

En definitiva, el paso es un turismo que, por su tradición, se considera fundamental para el desarrollo. Sería interesante para los cullarenses, retomar este tema e intentar convertir el pueblo –como apuntan algunos– en un centro de servicios, publicitándose como tal desde la propia autovía con la colocación de algún cartel donde se informe a los viajeros que con un pequeño desvío pueden encontrar una gran oferta hostelera y gastronómica para descansar antes de seguir el viaje.

#### **h) La política y los políticos**

Los informantes señalan al Ayuntamiento, en tanto institución garante de la política representativa de la localidad, del signo que sea, como uno de los principales responsables de todo aquello que afecta al pueblo. En este sentido, el discurso sobre

la política y los políticos como argumento explicativo funciona como chivo expiatorio, de todos los males que aquejan al municipio. Así, para los políticos –dicen– el desarrollo turístico nunca ha sido una prioridad. Se preocupan solo de cumplir sus legislaturas de la forma más cómoda posible, cobrar su sueldo y alimentar su ego. Además, las nuevas corporaciones que van llegando no suelen cambiar nada, continúan con la misma inactividad. Por tanto, se entiende la política, y las ideas políticas, como negativas para el desarrollo general toda vez que, desde hace años, ha venido existiendo una mala gestión municipal.

Para otros, paradójicamente, es el consistorio el lugar idóneo desde el que aportar soluciones y resultados al municipio. Se le atribuye así la responsabilidad de acondicionar y embellecer el pueblo para que sea atractivo para el turista rural, de desarrollar mayor cantidad de actividades lúdico-culturales o de generar las infraestructuras necesarias (como el cartel de la autovía al que nos referimos en el punto anterior):

Propuse al alcalde de entonces poner un cartel que pusiera 'a Valencia por el interior' pero no está puesto, desde el 92. Que ponga algo como zona de servicios, pero no hay manera, dicen que es muy buena idea pero nadie hizo caso, y así estamos, la apatía predomina (Id41).

#### ***i) Los anejos***

Los anejos de Cúllar son los núcleos poblacionales donde más se está cebando el fenómeno de la despoblación y, sin embargo, no dejan de consumir recursos financieros afectando a la merma de las arcas públicas. Aunque cada vez cuenten con menos vecinos, sus necesidades de mantenimiento básico siguen siendo las mismas. En cuanto al desarrollo turístico, supone un gran inconveniente su dispersión geográfica. Así, cualquier actividad con cierto interés turístico propuesta por el Ayuntamiento no suele tener impacto en los anejos ya que es imposible llegar a todos a la vez. Fiestas como los «moros y cristianos», por poner un ejemplo, funcionan muy bien en Cúllar, pero muy mal en sus anejos. Asimismo, los negocios hosteleros ubicados en ellos se sienten abandonados por tales iniciativas:

Tienen que contar con nosotros, que sepan que estamos aquí, que esto pertenece a Cúllar (Id20).

#### ***j) Factores humanos y no humanos***

Este conjunto discursivo engloba todos aquellos argumentos que, de algún modo, minusvaloran el potencial turístico de Cúllar tanto por las características intrínsecas de

su capital humano, como por sus recursos físicos (naturales, paisajísticos, arquitectónicos, etc.). En este sentido, el argumento principal que podemos argüir en tales discursos es que Cúllar no cuenta con potencial, de ningún tipo, para atraer a un sector turístico distinto al de paso, y el poco que pudiera tener queda eclipsado por los factores humanos y no humanos que exponemos a continuación.

Entre los primeros, destacan el conformismo, falta de iniciativa, rencillas y envidias. Efectivamente, la escasa iniciativa emprendedora de los vecinos de Cúllar, así como su excesivo conformismo con la actual situación de desempleo y falta de oportunidades de desarrollo profesional, es una importante debilidad. Las descripciones de Cúllar basadas en este argumento se utilizan para explicar el que nadie apueste por crear, o continuar, algún negocio:

Creo que luchamos contra cosas que no se pueden luchar, es decir, la gente tiene ganas de salir de aquí (...) Los pueblos van perdiendo cada vez más tiendas, pero no se apuesta por ellas (...) igual tenemos todos un poco de culpa, se han hecho cosas como la rifa de Navidad, pero nada, no funciona (Id31).

Por otro lado, se suele aludir a las rencillas y las envidias entre vecinos como argumento explicativo ante dicho conformismo y falta de iniciativa así como la (supuesta) baja participación de la población en actividades o foros sobre el municipio:

Somos muy jodidos en este pueblo, supongo que en todos, pero en este buscamos defectos, pero nadie hinca el codo, si nadie hace nada, pues el pueblo es maldito y si alguien hace algo lo critican (Id35).

Las críticas a las actuaciones de unos y otros forman parte de este repertorio argumental, realizándose afirmaciones como que la gente no suele cooperar mucho y que –por poner un ejemplo–, en el caso concreto de las cooperativas de Cúllar, lo único que se escucha de los socios –y no socios– son críticas entre ellos. Del mismo modo se explica la falta de una asociación profesional que reúna a los hosteleros del municipio para defender sus intereses. Si bien han existido intentos para su creación, el resultado ha sido infructuoso:

Si los hosteleros se denuncian los unos a los otros [...] y la cooperativa de aceite funciona porque la gente no puede tener un molino en su casa, será el agua, aquí la gente es muy individualista" (Id39).

Por último, entre los factores no humanos que aducen nuestros informantes como frenos para el desarrollo turístico, destaca, en primer lugar, el clima cada vez

más desértico, con mucho calor en verano, frío en invierno y casi nada de lluvia, circunstancias que hacen que el municipio se describa por su escaso encanto. Sin embargo, determinadas valoraciones plantean una visión más positiva, centradas en la escasa valoración de los recursos naturales con que cuenta el área, tal como señalan algunos de los entrevistados:

Tengo un sobrino que dice que hay paisajes preciosos, igual es también que no los valoramos por tenerlo todo tan visto y tan cerca (Id17).

## **Fortalezas**

### **a) La localización geográfica y el entorno**

Para los habitantes de Cúllar, su localización geográfica –entre la ciudad de Granada y el levante español– supone uno de los principales elementos con que cuentan para lograr la atracción de un turismo distinto al de paso. Las referencias a dicha localización son utilizadas de forma generalizada para explicar la pertinencia de un plan turístico en la zona. Así, más allá de que el municipio se encuentre en un estupendo lugar de paso entre la carretera nacional y la autovía, es su situación la que lo hace privilegiado. Estar donde está, bien situado y comunicado, lo convierte en un enclave idóneo desde el que ofertar servicios turísticos no sólo en torno a su núcleo urbano, sino también aprovechando sus recursos naturales. Los paisajes son muy variados y característicos –como la temporada de los almendros en flor–; algo que, entienden, hay que poner en valor para los senderistas o los amantes de la naturaleza. En este sentido, utilizan el Valle del Jerte como ejemplo de promoción de los paisajes de cerezos en flor.

Por otro lado, aunque los yacimientos arqueológicos también son importantes en número y variedad, no han sido muy valorados como atractivo turístico, si bien algunos reconocen que se les podría dar una salida organizando visitas para los colegios, pero no han sido descritos como un elemento a destacar.

### **b) “Moros y cristianos”**

Se trata de la fiesta popular por excelencia –junto con San Agustín–, tanto por la implicación de la población (sin ningún género de dudas), como por su atractivo turístico. Se trata de uno de los grandes acontecimientos anuales capaces de abarrotar el pueblo sin hacer casi ningún esfuerzo publicitario, por lo que se considera como

unos de los puntos fuertes de Cúllar, más allá de algunos puntos de mejora que debieran de subsanarse de cara a su potenciación.

Así, una de las críticas que se hace a esta fiesta es la de su carácter puntual. El pueblo se vuelca en ella dando lo mejor de sí, pero en cambio, se descuida el turismo el resto del tiempo:

Hay que comer todo el año, no solo el fin de semana de los moros (Id26).

Por otro lado, el tipo de ocio que genera se ha puesto en entredicho en tanto se ha convertido en una fiesta basada en el desmadre y el consumo de alcohol, que, para algunos, cada vez deja menos dinero en el pueblo en tanto los visitantes vienen con la bebida y la comida en la mochila. De este modo, se ha descrito la aparición de actos vandálicos en esos días de fiesta, situación que, para algunos, se les ha ido de las manos:

Viene mucha gente, me rompieron una furgoneta y me tuve que callar porque me partían la cara los borrachos (Id35).

Otros, afirman que esto no se puede evitar, que siempre ha existido y, aun así, se sigue gastando mucho dinero en el pueblo, quizás no tanto de gente de fuera, sino de los propios vecinos que esos días salen y consumen más de lo habitual.

### **c) Complejo Lago de Quitasueños**

El complejo Lago de Quitasueños se trata del único espacio recreativo al aire libre con que cuenta Cúllar. Dispone de piscina, merenderos, un restaurante, espacio para autocaravanas, parque infantil, etc. Es descrito como un espacio propicio para la atracción de turistas. Su máximo potencial se aprovecha sobre todo en verano por la piscina, pero –apuntan algunos– no se le saca todo el rendimiento que debiera (no tiene alojamientos, por ejemplo). Aunque se trata de un recurso turístico importante, los vecinos echan de menos la falta de actividades recreativo-culturales en este recinto. Se entiende que, no basta con disponer de la infraestructura si esta no ofrece algún valor añadido al posible visitante. Algunos, de hecho, apuntalan este argumento sumando ideas como, por ejemplo, el convertirlo en un albergue juvenil para concertar plazas con Diputación, o bien, utilizarlo como epicentro para la creación de una ciudad deportiva, siempre y cuando, se diseñe un programa de actividades lúdico-deportivo-culturales adecuado y mantenido en el tiempo.

#### **d) La gastronomía y los productos de la zona**

La gastronomía, por su parte, aparece de forma unánime en el discurso como uno de sus puntos fuertes. Tanto la cocina autóctona, como los productos típicos (embutidos, dulces, etc.) o el pan que todavía se hace de modo artesanal en hornos de leña. De este modo, se entiende que la clientela de paso de la que viven, en parte, algunos restaurantes, se encuentra atraída por las comidas típicas del lugar. Son los servicios de restauración del municipio los principales responsables de que esto sea así. Han sido ellos los que, a lo largo de los años, han ido fraguando la calidad del producto, y del servicio. No existen dudas al respecto, y así es como se describe a los establecimientos, del primero al último.

De este modo, se considera vital el potenciar el turismo gastronómico, e incluso el del vino:

Porque mucha gente viene buscando en los pueblos los vinos del país (Id14).

Si bien, ya existen bodegas de vino de calidad que se están planteando ofrecer visitas guiadas para darse a conocer. Además, este turismo interesado en lo gastronómico busca comprar productos de calidad como el pan y los embutidos. En general, la siguiente frase resume la apuesta por la gastronomía:

Pan, aceite, buenos embutidos, y el cariño que damos los de aquí, es muy bueno para los turistas (Id5).

Seguir apostando por la calidad del producto y del servicio, se entiende como un requisito imprescindible para crear empresas sostenibles y rentables en el tiempo. En este sentido se reconoce que algo de turismo gastronómico sí que hay, pero reducido a su mínima expresión ya que no se está aprovechando el potencial de que se dispone.

### *Discusión: orientaciones estratégicas*

Como apuntábamos al inicio, el objetivo de esta investigación es el de contextualizar el análisis interno realizado en la Estrategia Integral de Fomento del Turismo de Interior Sostenible de Andalucía Horizonte 2020 en una realidad local, en este caso, en el municipio de Cúllar. De este modo, hemos pretendido tras el análisis de resultados anterior, establecer las bases en que asentar el éxito del diseño e implantación del "Plan de Desarrollo Turístico del Municipio de Cúllar 2017-27". La



estructuración de los datos que nos han ofrecido nuestros informantes y que acabamos de presentar en el apartado anterior tras nuestro análisis, nos permite disponer de información concisa para diseñar distintos posibles caminos o estrategias a seguir para obtener y liderar el desarrollo turístico de nuestro municipio objeto de estudio. De este modo, el siguiente paso que nos ocupa esta investigación es el transformar dicha información en conocimiento, y esto lo hacemos a partir de la siguiente propuesta CAME (Tabla 4):

**Tabla 4.**  
**Estrategia CAME**

		FACTORES INTERNOS	
		FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES (O)	Estrategia Ofensiva (FO)	Estrategia de Reorientación (DO)
	AMENAZAS (A)	Estrategia Defensiva (FA)	Estrategia de Supervivencia (DA)

Fuente: Elaboración propia.

**Estrategia ofensiva (FO): consolidando fortalezas**

Esta primera estrategia trata de crecer ante la oportunidad en base a lo que ya se hace bien, a las fortalezas. En este sentido, proponemos las siguientes líneas de actuación:

**a) Ampliación de la oferta de alojamiento y hostelería reglado**

Ya que Cúllar cuenta con una estupenda localización geográfica, así como con un entorno con un gran potencial, debiera de generarse una ampliación sustancial de la oferta de alojamiento reglado (nuevas construcciones o rehabilitación de inmuebles singulares) para estar en mejor situación a la hora de hacer frente a la creciente demanda turística, cada vez más interesada en las actividades que se promueven desde los destinos de interior, como se ha podido constatar en estudios recientes (Meiriño, Brea, Vila y López, 2016).

**b) Aumento de actividades lúdico-culturales**

Contando con la existencia de un amplio consenso sobre las actividades deportivas y habiéndose identificado recursos lúdico-culturales de interés como la fiesta

de «moros y cristianos» e infraestructuras como el complejo «Lago de Quitasueños», sería conveniente su afianzamiento y consolidación mediante un programa de actividades anual ante la creciente demanda de destinos más diversificados y con mayor oferta, así como ante la tendencia al fraccionamiento de las vacaciones.

**c) Ampliación del turismo de paso**

El turismo de paso ha sido el gran recurso de Cúllar durante muchos años, y aún hoy en día lo es, junto con la importancia de la gastronomía y los productos de la zona. Tan importantes recursos debieran potenciarse a través de una adecuada estrategia que incluya la utilización de las nuevas tecnologías.

**Estrategia de reorientación (DO): atrayendo a un nuevo visitante**

Con este tipo de estrategia se pretende superar las debilidades que están haciendo que no se aprovechen las oportunidades que ofrece el mercado. Se proponen las siguientes líneas de actuación:

**a) Mejorar la calidad del alojamiento rural reglado para hacer frente a la demanda externa (Almonte y García, 2016).**

No solo se trata de ampliar la oferta de alojamiento y hostelería reglado como ofensiva, sino que habría que dar un paso más para mejorar su calidad. En este sentido, para aprovechar las oportunidades, es necesario superar el conformismo y la falta de iniciativa de la población para recuperar el turismo de paso a la vez que se generan nuevas sinergias con la Administración, la política y lo políticos.

**b) Sectorizar la oferta de actividades lúdico-recreativas**

Esto se hace necesario en aras de la demanda de destinos más diversificados, con mayor oferta, y de la tendencia al fraccionamiento vacacional. Es decir, no solo basta con ampliar la oferta lúdico-cultural, sino que esta debe atender a diversos sectores y épocas del año en que desarrollarlas.

**c) Aprovechar la comunicación Web que se está desarrollando sobre Cúllar transformándola en una estrategia de «Inbound Marketing» (Baidal, Monzonís y Sánchez, 2016)**

Las nuevas tecnologías, efectivamente, suponen una gran oportunidad, sobre todo para evitar la despoblación y el envejecimiento de la población. Por un lado, pueden

suponer un nicho de trabajo para aquellos jóvenes que quieran iniciar una actividad empresarial en la Web relacionada con el marketing digital y, por otro, su adecuado uso puede servir para «atraer» el interés de diversos sectores turísticos por el municipio.

### ***Estrategia defensiva (FA): aportando valor***

Este otro tipo de estrategia se basa en la potenciación de las fortalezas para hacer frente a las amenazas de un mercado competitivo y saturado. Se proponen las siguientes tres líneas de actuación:

#### ***a) Consolidación de Cúllar como destino turístico pintoresco***

Las fortalezas atribuidas a este municipio deben de afianzarse (y mejorarse) de forma que el resto de las estrategias partan de esta base.

#### ***b) Posicionamiento de Cúllar como entorno deportivo (Díez, 2011)***

Partiendo de la potencialidad del sector deportivo y atendiendo al consenso que genera, no debe desaprovecharse tal fortaleza, sobre si atendemos a la continua degradación y pérdida de calidad en espacios naturales.

#### ***c) Potenciación de la relación calidad-precio del turismo en Cúllar***

La existencia de espacios como el Complejo Lago de Quitasueños debe igualmente potenciarse mejorando su relación calidad-precio para hacer frente a la oferta turística no reglada.

### ***Estrategia de supervivencia (DA): superando la adversidad***

Este último tipo de estrategias son las más conservadoras y menos arriesgadas en recursos. Se basan en la superación de las debilidades para minimizar las amenazas externas. Destacamos las siguientes:

#### ***a) Gestión del Capital Humano como elemento clave del desarrollo (Bañuls, Rodríguez y Jiménez, 2007; Szmulewicz, 2018)***

El factor humano, como hemos visto, se torna en una gran debilidad por las razones aducidas. Es por ello que debe de gestionarse conscientemente desde la

Administración local estableciendo incentivos para su retención (alquileres de vivienda, oficinas, locales, etc.) así como mejorando su cualificación general en colaboración con otras administraciones andaluzas.

**b) Recuperación de pequeños espacios naturales por y para el turista rural (Díez, 2011)**

Los factores no humanos señalados, así como el problema de los anejos deben de atajarse poniendo en valor microespacios naturales pintorescos capaces de lograr atracción turística. De este modo se trata de comenzar recuperando y manteniendo pequeños espacios cuyo coste no debiera ser muy elevado.

**c) Turismo low-cost**

Ante la oferta turística no reglada se podría hacer frente mediante el establecimiento de políticas locales que permitiesen un alquiler turístico a bajo precio.

## *Conclusiones: implicaciones para la práctica*

Presentadas las distintas posibles estrategias a seguir, junto con sus líneas de actuación, debemos hacer una puntualización sobre la adopción de una u otra. Así, desde nuestro punto de vista, la actual prioridad de Cúllar es la de asegurar su propia supervivencia ante unas condiciones ya muy deterioradas. El capital humano del municipio debe ser atraído, retenido y desarrollado a través de incentivos (económicos o no) del tipo que sean. Si bien entendemos que la mejora de su cualificación no estriba tanto en su posibilidad de acceso a la formación formal y no formal, sino en las oportunidades de formación informal que se les brinde, como por ejemplo su implicación activa en actividades que generen valor para el municipio, como el plan de desarrollo turístico.

En segundo lugar, apostamos por una línea más ofensiva que defensiva. Es decir, pensamos que las fortalezas del municipio deben de aprovecharse en la actual situación, para no dejar perder ninguna oportunidad que terminara afectándolo irremediablemente. Esto nos parece más interesante y prioritario que adoptar una posición defensiva más a medio-largo plazo. Las actuales fortalezas se pueden posicionar en el mercado sin apenas recursos económicos siguiendo una adecuada

estrategia de comunicación a través de la Web y las redes sociales. La excepción podría ser la ampliación de su oferta de alojamiento, pero si pensamos en la gran cantidad de casas vacías que existen en Cúllar, el coste de su acondicionamiento para el uso turístico en régimen de alquiler no debiera ser muy elevado. Como último hito, una vez consolidada una posición en función de las anteriores estrategias, debería tenderse hacia una reorientación del modelo turístico actual.

Un tema que nos planteamos es si el conocimiento generado en base a la información obtenida en esta investigación es fácilmente transferible y "apropiable" por el Ayuntamiento de Cúllar y, sobre todo, si el conocimiento que se desarrollará en un futuro en el transcurso de la implantación del plan se acumulará y aprovechará eficaz y eficientemente para acercarse al ideal de región inteligente. Para que esto ocurra, entendemos que el consistorio debiera de liderar activamente el plan estableciendo algún proceso de gestión del conocimiento que le permita disponer de toda la información necesaria para dar respuesta a los futuros problemas del municipio. Para facilitar tal situación, recomendamos que, la persona encargada de velar por la implantación y seguimiento del plan se ocupe a su vez de trabajar con una metodología de investigación-acción participativa: diseñar, implantar, observar y reflexionar, rediseñar.

No obstante, lo anterior es solo una propuesta a raíz del conocimiento generado. Son los cullarenses y su Ayuntamiento quienes, en última instancia, han de decidir qué camino iniciar y en qué condiciones hacerlo.

## Referencias

- Almonte, J. M. J., y García, F. J. P. (2016). Población y turismo rural en territorios de baja densidad demográfica en España. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, (71), 247-272. <https://doi.org/10.21138/bage.2282>
- Baidal, J. A. I., Monzonis, F. J. S., y Sánchez, D. G. (2016). Gestión turística y tecnologías de la información y la comunicación (TIC): El nuevo enfoque de los destinos inteligentes. *Documents d'anàlisi geogràfica*, 62(2), 327-346. <https://doi.org/10.5565/rev/dag.285>
- Bañuls, A. L., Rodríguez, A. B. R., y Jiménez, M. S. (2007). El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico. *Cuadernos de turismo*, (19), 47-69. Recuperado de <https://revistas.um.es/turismo/article/view/13831>

- Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. The University of Chicago Press.
- Boisier, S. (2003). *El desarrollo en su lugar*. Geo.
- Buxarrais Estrada, M. R. (2015). La competencia emprendedora y la perspectiva de género. En L. Núñez Cubero (Coord.), *Cultura emprendedora y educación* (pp. 161-170). Universidad de Sevilla.
- Coombs, P., y Ahmed, M. (1975). *La lucha contra la pobreza rural*. Tecnos. Recuperado de <http://documentos.bancomundial.org/curated/es/964091468333061996/La-lucha-contra-la-pobreza-rural-el-aporte-de-la-educacion-no-formal> (20/12/2018).
- Cross, J. (2006). *Informal Learning. Rediscovering the Natural Pathways That Inspire Innovation and Performance*. Pfeiffer.
- Del Pino, J. A., y Camarero, L. (2017). Despoblamiento rural: Imaginarios y realidades. *Soberanía alimentaria, biodiversidad y culturas*, (27), 6-11. Recuperado de <https://www.soberaniaalimentaria.info/numeros-publicados/58-numero-27/395-despoblamiento-rural> (20/12/2018).
- Díez Santo, D. (2011). La planificación estratégica en espacios turísticos de interior: claves para el diseño y formulación de estrategias competitivas. *Investigaciones Turísticas*, (1), 69-92. <https://doi.org/10.14198/INTURI2011.1.05>
- García Manjón, J., y Pérez López, M. (2008). El grado en turismo: un análisis de las competencias profesionales. *Cuadernos de Turismo*, (21), 67-83. Recuperado de <https://revistas.um.es/turismo/article/view/24991> (20/12/2018).
- Glaser, B. (1992). *Basics of grounded theory analysis: Emergence versus forcing*. Sociology Press.
- Glaser, B. G., y Strauss, A. (1967). *The discovery of Grounded Theory*. Aldine.
- Hammersley, M. (1992). *What's wrong with ethnography?* Routledge.
- Hammersley, M., y Atkinson, P. (1994). *Etnografía. Métodos de investigación*. Paidós.
- Hong, T. K. (2016). *The Role of Informal Learning in Leadership Development and Competency Building. Beyond Blended Learning and the 70-20-10 Rule in the Context of Competency-Based Assessments and Evaluations*. Anchor Academic Publishing.
- Jennings, C. (2012). Trabajar de forma más inteligente utilizando el marco 70:20:10. En J. Gairín (Ed.), *Gestión del conocimiento y desarrollo organizativo* (pp. 234-257). Wolters Kluwer.
- Jennings, C., y Wargnier, J. (2012). *Effective learning with 70:20:10. The new frontier for the extended Enterprise*. Crossknowledge. Recuperado de [http://www.crossknowledge.net/crossknowledge/whitepapers/effective-learning-with-70\\_20\\_10-whitepaper.pdf](http://www.crossknowledge.net/crossknowledge/whitepapers/effective-learning-with-70_20_10-whitepaper.pdf) (20/12/2018).
- Junta de Andalucía (2016). *Estrategia Integral de Fomento del Turismo de Interior Sostenible de Andalucía. Horizonte 2020*. Recuperado de: <https://goo.gl/quhzEZ> (20/12/2018)
- Komninos, N. (2002). *Intelligent Cities*. Spon Press.
- Lincoln, Y. S., y Guba, E. G. (1985). *Naturalistic enquiry*. Sage

- Marsick, V. (2012). ¿Cómo pueden las organizaciones apoyar y facilitar el aprendizaje informal en el puesto de trabajo? En J. Garirín (Ed.), *Gestión del conocimiento y desarrollo organizativo* (pp. 133-157). Wolters Kluwer.
- Medina, A. S., González, A. M., y Pérez, E. H. (2007). El concepto del capital intelectual y sus dimensiones. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 13(2), 97-111. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2356661.pdf> (20/12/2018).
- Meiriño, R. C., Brea, J. A. F., Vila, N. A., y López, E. R. (2016). Segmentación del mercado de un destino turístico de interior. El caso de A Ribeira Sacra (Ourense). *Pasos*, 14(2), 369. Recuperado de <http://riull.ull.es/xmlui/handle/915/2459> (20/12/2018).
- Quijano, S. (2006). *Dirección de Recursos Humanos y Consultoría en las organizaciones. El ASH (Auditoría del Sistema humano)*. Icaria editorial, S.A.
- Romer, P. (1986). Increasing returns and long-run growth. *Journal of Political Economy*, 94(5), 1002-1037.
- Romer, P. M. (1989). Human capital and growth: theory and evidence. *National Bureau of Economic Research*, (3173), 2-45.
- Romer, P. M. (1990). Endogenous technological change. *Journal of Political Economy*, 98(5, Part 2), S71-S102.
- Sánchez, S., y Paz, M. (2004). Raíces epistemológicas del conocimiento organizativo: estudio de sus dimensiones. *Economía industrial*, (357), 27-40. Recuperado de [https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/357/04\\_PazSalmador\\_357.pdf](https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/357/04_PazSalmador_357.pdf) (20/12/2018).
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American economic review*, (51-1), 1-17.
- Strauss, A. y Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. SAGE Publications.
- Szmulewicz, P. (2018). Calidad de recursos humanos para un turismo rural sustentable. *Gestión turística* (5), 19-30. <https://doi.org/10.4206/gest.tur.2000.n5-03>
- Valles, M. S. (1997). *Técnicas cualitativas de investigación social: Reflexión metodológica y práctica profesional*. Síntesis.
- Velasco, H., y Díaz de Rada, A. (2006). *La lógica de la investigación etnográfica. Un modelo de trabajo para etnógrafos de escuela*. Trotta.