

Universidad Internacional de La Rioja
Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades

Máster Universitario en Gestión y Emprendimiento de
Proyectos Culturales

Molino San Rafael (Benamargosa, Málaga): tradición y nuevos usos

Trabajo fin de estudio presentado por:	Daniel Lozano Marín
Tipo de trabajo:	Intervención
Director/a:	Elena Marcén Guillén
Fecha:	07-07-20

Resumen

Este trabajo de fin de estudios, dentro del Máster de Gestión y Emprendimiento de Proyectos Culturales de la Universidad Internacional de la Rioja, versa sobre la creación de un espacio cultural polivalente dentro de un ingenio (molino) del S.XIX, convirtiéndolo también en museo de la industria azucarera. Este lugar se ubica en la Axarquía malagueña, concretamente en el municipio de Benamargosa (“Molino San Rafael”).

El propósito de este proyecto de intervención es el de aunar ciertas disciplinas artísticas dentro de una programación estable y anual, con la finalidad de transformarlo en un espacio único y alternativo. Como estrategia, se abordará la participación de alguna de las empresas más importantes de la zona en exportación de fruta tropical (mangos, aguacates, etc.), teniendo la oportunidad de establecer su sede en el mismo molino, y que, a partir de esta propuesta, pueda fortalecer la identidad corporativa, la marca y los valores de la empresa, a partir de un código cultural bien articulado.

Los recursos materiales, personales, espaciales, y todo lo que atañe a la coordinación para que el proyecto llegue a buen puerto, serán desgranados en el presente trabajo.

Palabras clave: Molino, espacio, polivalente, cultura, museo

Abstract

This end-of-studies project, within the Master's degree in Management and Entrepreneurship of Cultural Projects at the International University of La Rioja, deals with the creation of a multipurpose cultural space within a nineteenth-century mill, also turning it into a museum of the sugar industry. This space is located in Malaga's Axarquía, specifically in the municipality of Benamargosa ("Molino San Rafael").

The purpose of this intervention project is to unite certain artistic disciplines within a stable and annual program, in order to transform it into a unique and alternative space. As a strategy, the participation of some of the most important companies in the area in the export of tropical fruit (mangoes, avocados, etc.) will be addressed, having the opportunity to establish their headquarters in the same mill, so that, from this proposal can strengthen the corporate identity, the brand and the values of the company, based on a well-articulated cultural code.

The material, personal, and spatial resources, and everything related to coordination so that the project comes to fruition, will be discussed in this work.

Keywords: mill, space, multipurpose, culture, museum

Índice de contenidos

1.	Introducción.....	9
1.1.	Justificación	10
1.2.	Objetivos del TFE.....	14
2.	Marco teórico	15
2.1.	Cultura y empresa: una visión a largo plazo.....	15
2.1.1.	Descubrir nuevas oportunidades	15
2.1.2.	Turismo de negocios en un marco singular.....	17
2.1.3.	Estrategia como concepto y punto de partida	18
2.1.4.	Cultura organizacional: la cultura como bien empresarial	19
2.1.5.	La cultura como consolidación empresarial en el ámbito rural.....	21
2.2.	El ecoturismo: futuro, valor, sostenibilidad	22
2.3.	Experiencias de reutilización de molinos como espacios culturales	25
3.	Diseño metodológico	28
3.1.	Objetivos del proyecto	29
3.1.1.	Objetivos generales	29
3.1.2.	Objetivos específicos	29
3.2.	Beneficiarios.....	30
3.2.1.	Beneficiarios directos	31
3.2.2.	Beneficiarios indirectos	31
3.3.	Actividades y tareas	31
3.3.1.	Inversores	32
3.3.2.	Remodelación y obras	35
3.3.3.	Equipo humano	43
3.3.4.	El museo: colección y funcionamiento.....	44

3.3.5.	La sala polivalente: programación y actividades.....	48
3.3.6.	El restaurante. Gastronomía y memoria.....	51
3.3.7.	La tienda.....	52
3.4.	Organigrama.....	54
3.4.1.	Junta directiva.....	54
3.4.2.	Coordinador general.....	55
3.4.3.	Coordinador del museo.....	55
3.4.4.	Productor.....	55
3.4.5.	Programador.....	56
3.4.6.	Administración y servicios.....	56
3.4.7.	Comunicación y prensa.....	56
3.5.	Cronograma.....	57
3.6.	Recursos.....	61
3.7.	Evaluación.....	64
4.	Conclusiones.....	66
5.	Limitaciones y Prospectiva.....	67
	Referencias bibliográficas.....	69
Anexo A.	Fotografías del Molino San Rafael.....	73
Anexo B.	Ejemplos de evaluación.....	88

Índice de figuras

Figura 1. El Molino San Rafael.....	10
Figura 2. Ingenio de Nuestra Señora del Carmen.....	12
Figura 3. Ruinas de la Fábrica de las Mercedes.....	12
Figura 4. Acueducto del Águila.....	12
Figura 5. Ruinas del Ingenio de San Antonio Abad.....	12
Figura 6. Caña de azúcar	13
Figura 7. Cultura y empresa: beneficios. (Elaboración propia)	16
Figura 8. Tipos de cambio que proporciona diferenciación competitiva	20
Figura 9. Panda de verdiales	21
Figura 10. Comparativa entre turismo convencional y ecoturismo. (Elaboración propia).....	24
Figura 11. Centro Cultural Hidráulico Los Molinos del Río Segura.....	26
Figura 12. Museo del Agua de Lanjarón.....	27
Figura 13. Ecomuseo del Molino de Zubieta.....	27
Figura 14. Museo el Molino de Ojén	28
Figura 15. Museo el Alambique.....	28
Figura 16. Molino de Sedella.....	28
Figura 17. Relación entre los recursos y los sentidos.....	32
Figura 18. Empresa TROPS	34
Figura 19. Tejado nave principal. (Elaboración propia).....	36
Figura 20. Lateral nave principal	36
Figura 21. Maquinaria en la planta baja del molino. (Elaboración propia)	36
Figura 22. Entrada al molino. Restauración. (Elaboración propia).....	37
Figura 23. Restauración del tejado morisco. (Elaboración propia)	37
Figura 24. Perspectiva de la nave principal. (Elaboración propia)	38

Figura 25. Sótano y primera planta tras su reconstrucción. (Elaboración propia).....	39
Figura 26. Segunda planta tras su reconstrucción. (Elaboración propia).....	40
Figura 27. Plano lateral del molino tras su reconstrucción.	40
Figura 28. Chimenea. (Elaboración propia).....	41
Figura 29. Equipo humano. (Elaboración propia).....	44
Figura 30. Criterios de la exposición	45
Figura 31. Sala polivalente. (Elaboración propia).....	51
Figura 32. Mango y aguacate	52
Figura 33. Líneas de productos de la tienda. (Elaboración propia).....	53
Figura 34. Organigrama del Molino San Rafael. (Elaboración propia)	54
Figura 35. Competencias del community manager. (Elaboración propia)	57
Figura 36. Desglose de recursos para el museo. (Elaboración propia).....	62
Figura 37. Desglose de recursos para la sala polivalente. (Elaboración propia)	62
Figura 38. Desglose de recursos para la tienda. (Elaboración propia)	63
Figura 39. Desglose de recursos para las oficinas y el restaurante. (Elaboración propia)	64
Figura 40. Procesos de evaluación. (Elaboración propia).....	65

Índice de tablas

Tabla 1. Ingenios en la Axarquía.....	11
Tabla 2. Remodelación y obras (cronograma)	58
Tabla 3. Gestión del proyecto (cronograma)	59
Tabla 4. Equipamiento y recursos (cronograma)	60
Tabla 5. Actividades de la sala polivalente (cronograma)	61

1. Introducción

La Axarquía ¹ malagueña cuenta con un patrimonio único en toda Europa, formado por numerosas fábricas, ingenios y acueductos. Este patrimonio industrial mantiene en la actualidad un conjunto de edificios y ruinas que construyen un verdadero paisaje histórico de extraordinario valor. Aquí se ubica la conocida ruta del azúcar, delimitada en las provincias limítrofes de Málaga y Granada. Estos ingenios provienen de la herencia árabe, que, entre otras cosas, introdujo en la comarca el cultivo de azúcar, tradición heredada de Oriente. El gran número de acequias hicieron posible que esta tierra fuese, y sea, un verdadero vergel para este tipo de plantaciones y que, en la actualidad, sea la única zona de toda Europa en la que se cultivan frutas tropicales, gracias a un clima único e ideal para ello. El Molino San Rafael es uno de esos ingenios, y tiene su origen en 1858 cuando comenzó a funcionar como molino de harina, para luego dedicarse a la elaboración de miel en el año 1882, manteniendo su producción hasta la década de 1930.

A día de hoy se encuentra cerrado, sin ninguna utilidad, en proceso de restauración por el Ayuntamiento de Benamargosa, que es actual propietario, y aún no se le ha asignado uso alguno. He aquí la oportunidad de convertirlo en un espacio donde la cultura pueda difundir el legado cultural de la zona, generando posibilidades creativas, puestos de trabajo, un verdadero escaparate para relación entre profesionales, todo esto y más desde el emprendimiento de un proyecto que parte desde la sostenibilidad que aporta el contexto agrícola y que conecta con la raíz, en este sentido, para provocar oportunidades en clave cultural. Todos estos motivos son una ocasión para estas empresas que pueden ver aquí una verdadera opción de progreso, un refuerzo en los valores y la imagen de la marca, y el desarrollo de una visión innovadora, propia y concreta, a la par de impactante.

Existen muchos ejemplos en la sociedad de reconversión de espacios similares, y en este trabajo se tendrán en cuenta para justificar esta actuación, con el fin de convertir este ingenio en un museo de la industria azucarera de la comarca integrado en un espacio para desarrollar

¹ Situada en la parte más oriental de la provincia de Málaga, Axarquía-Costa del Sol (también denominada *La Axarquía*) es la comarca malagueña que abarca un mayor número de municipios. Se extiende por la costa y el interior, y sus municipios costeros conforman la Costa del Sol Oriental. Su capital histórica es Comares y la ciudad más importante Vélez-Málaga.

a lo largo del año una programación cultural y variada. Además, la empresa inversora tendrá en este espacio una oportunidad de encuentro empresarial.



Figura 1. El Molino San Rafael (Santiago, 2007, p. 95).

1.1. Justificación

La comarca de la Axarquía está situada en la provincia de Málaga, en la parte más oriental, adentrándose hasta el Mediterráneo y las Sierras Tejeda y Almijara, lindando con la provincia de Granada. Esta comarca la conforman 31 municipios y tiene una superficie de 1.028 km². Formó parte del reino Nazarí de Granada hasta el año 1487, cuando los Reyes Católicos la anexionaron a la Corona de Castilla. Y es desde este periodo, el andalusí, en el que la caña de azúcar se convirtió en el principal cultivo de la zona hasta casi la actualidad, al implantarse nuevos cultivos subtropicales. Hay constancia que desde el siglo X existe el cultivo del azúcar en la Axarquía, y que con la llegada de los cristianos se incrementó la producción (Capilla, 2016, pp. 28-30).

La Axarquía fue referente en la construcción de modernas fábricas de azúcar, que funcionaban a base de máquinas de vapor para obtener electricidad. Muchas de estas máquinas se llevaban a cabo gracias a sistemas hidráulicos, a partir de un nutrido circuito de acequias que heredamos de los árabes en la comarca. El excelente clima (considerado como de los mejores de Europa), la ausencia de heladas y la abundancia de agua de los diferentes ríos que

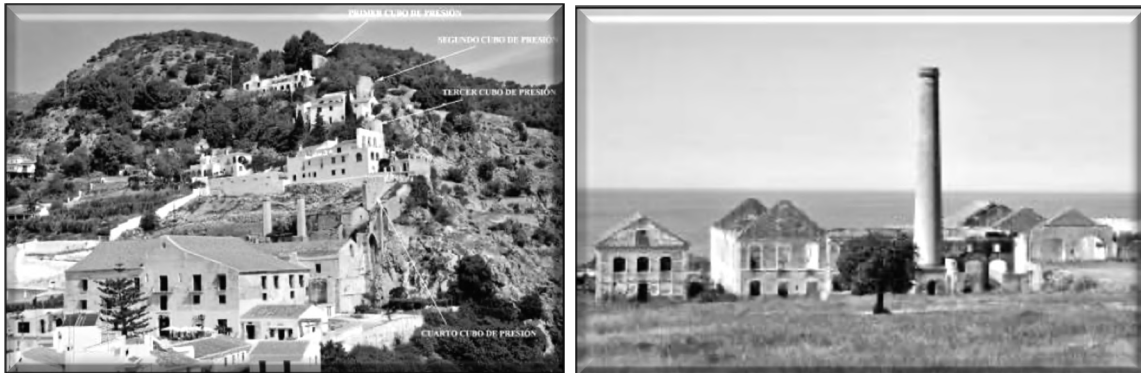
conforman la Axarquía hacen de este lugar un genuino vergel. Este mapa supone un paisaje ideal en lo que concierne al medio de vida de los habitantes, y es un verdadero ejemplo de vestigio cultural.

Digno de ello sería albergar en uno de estos ingenios un lugar para la memoria, integrado en una programación cultural que parta de la temática agrícola, que mire hacia una sociedad que aspira a la sostenibilidad y al ecologismo, un auténtico encuentro entre la historia, la agricultura y un futuro más saludable. El Molino San Rafael puede recoger el latido de todo ello, acogiendo el recuerdo de un extenso número de molinos que florecieron en la comarca:

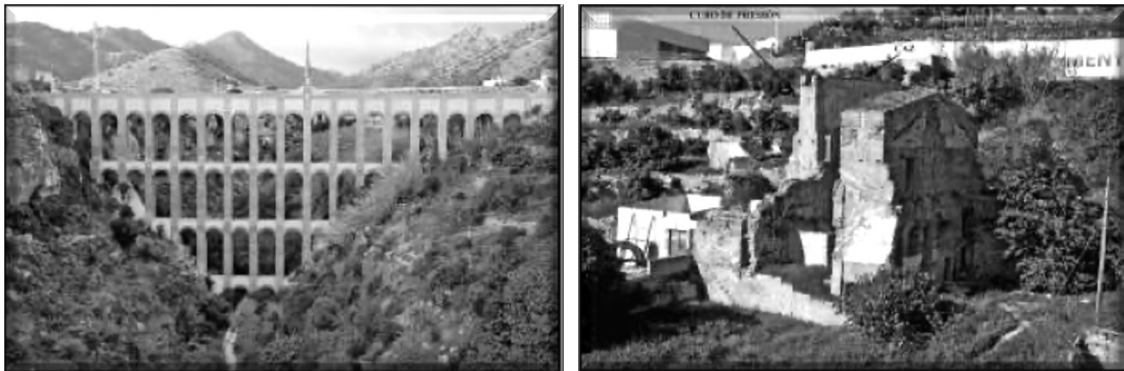
Tabla 1. “Ingenios en la Axarquía”

MARO • INGENIO DE ARMENGOL	NERJA • INGENIO DE SAN ANTONIO ABAD	FRIGILIANA • INGENIO DE RAIMUNDO
TORROX • INGENIO BAJO	ALGARROBO • EL INGENIO	TORRE DEL MAR • FÁBRICA NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN
VÉLEZ MÁLAGA • EL TRAPICHE DEL CARVAJAL • EL TRAPICHE DE LA PURA • EL MOLINO DE LAS MONJAS • MOLINO DE NUESTRA SEÑORA DE LOS DOLORES	BENAMARGOSA • EL TRAPICHE DE SAN JOSÉ • EL INGENIO SAN RAFAEL	ALCAUCÍN • LA FÁBRICA DE TORRES OTERO

Extraída de Sanz, 2018, pp. 31-32



Figuras 2 y 3. Ingenio de Nuestra Señora del Carmen (Frigiliana), con sus cuatro cubos de presión escalonados (izquierda) y Ruinas de la Fábrica de las Mercedes o de San Joaquín, en Maro (derecha). (Sanz, 2018, pp. 31-32).



Figuras 4 y 5. Acueducto del Águila, que formaba parte de la infraestructura hidráulica de la Fábrica de las Mercedes (izquierda) y Ruinas del Ingenio de San Antonio Abad, en Nerja (derecha). (Sanz, 2018, pp. 31-32).



Figura 6. Caña de azúcar (Saccharum officinarum L.). A: planta joven nacida de rizoma; B: fragmento de tallo aéreo; C: fragmento de rizoma mostrando crecimiento temprano; D: base de la lámina y lígula; E: inflorescencia; F: porción de la inflorescencia.; G: espiguilla; H: diagrama floral (Purseglove, 1975, pp. 214-256).

Existen muchos motivos para emprender un proyecto como este. Por un lado, el de la rentabilidad para la empresa inversora, al disponer de un edificio prácticamente restaurado por el actual propietario del molino (ayuntamiento de Benamargosa²). Por otro el de crear un núcleo único y activo que sirva para salvaguardar, desarrollar y potenciar la cultura local, tanto la música folclórica que atesora la comarca (de los verdiales³ como eje vertebrador a otras manifestaciones musicales) como la tradición agrícola, la gastronomía (motor económico de la zona), y la cultura del agua (elemento básico para la sostenibilidad), para así

² Es un municipio español de la provincia de Málaga, Andalucía, situado en la comarca de la Axarquía.

³ La fiesta de verdiales, considerada el folclore vivo más antiguo de Europa, con antecedentes en la cultura de los hititas, 2.300 años antes de Cristo, encara ahora el siglo XXI con la protección que supone haber sido declarada Bien de Interés Cultural (BIC) el 21 de diciembre del 2010 por la Junta de Andalucía.

potenciar la marca y la imagen que une tanto a los habitantes como a las empresas, en un mismo propósito del que salen todos reforzados. Un espacio como este permitirá distinguirlos, situarlos, innovar y crecer.

Las **razones personales** para realizar este proyecto parten del interés por emprender un proyecto en la Axarquía, y por la vinculación que existe en el plano emocional con el Molino San Rafael. El abandono actual alienta a ejecutar un plan de reconversión de este tipo con la esperanza de resucitar económicamente la comarca de la Axarquía, y crear una propuesta cultural sostenible y singular, que sea referente en la provincia y fuera de ella. Por otro lado, las **razones académicas** que conducen a su puesta en marcha nacen por la voluntad de desempeñar una labor de gestión cultural, y poder desarrollar todo lo aprendido en este máster universitario. Este trabajo es un acicate y una oportunidad para hilvanar lo académico a una salida profesional.

1.2. Objetivos del TFE

Como **objetivo general**, se propone llevar a cabo un proyecto de reconversión del Molino San Rafael. En él se ubicará un museo que recoja la tradición de la industria azucarera de la comarca de la Axarquía malagueña. Además, se creará una sala polivalente en la que se desarrollará una programación cultural basada en la sostenibilidad y en el contexto agrícola donde se ubica (música, cine, poesía, teatro y bailes tradicionales son los ejes principales de esta sala). En este espacio también se celebrarán talleres y conferencias de corte empresarial, cultural y formativo.

Como **objetivos específicos** se pretende reconvertir el lugar (obras y equipamiento), buscar socios inversores (empresas que quieran crear su sede o fundación en este espacio), conformar un equipo humano y elaborar un plan estratégico para conducir este proyecto a la excelencia y a la estabilidad en el tiempo.

2. Marco teórico

En este apartado se acometerá la definición de conceptos relacionados con el proyecto. Para ello es imprescindible tejer un marco teórico donde se analicen y se presenten trabajos, investigaciones y antecedentes que estén conectados con esta reconversión.

La relación entre la cultura y la empresa, las oportunidades que ofrece el contexto agrícola en términos turísticos, el valor de la cultura como consolidación empresarial en el ámbito rural y las diferentes experiencias de reutilización de molinos como espacios culturales formarán parte de este espacio teórico.

2.1. Cultura y empresa: una visión a largo plazo

2.1.1. Descubrir nuevas oportunidades

Tal y como indica Álex Marín (2018), experto en emprendimiento cultural, es necesario “descubrir nuevas oportunidades”, ser eficiente, reflexionar, intervenir, superar los límites y crear “zona de aprendizaje” con el fin de aceptar la incertidumbre y, por tanto, establecer un control de la misma para llevar a cabo cualquier proyecto cultural. Por otro lado, se parte del punto de que para generar nuevas oportunidades hay que distinguirse, innovar, y porque si bien “las empresas están hechas para repetir los procesos de explotación” (D’Huy y Lafon, 2018, p. 2) con el fin de establecer un cierto equilibrio en sus ingresos, también pueden sufrir las inclemencias de los diferentes cambios a los que están expuestas continuamente, y ahí, el emprendimiento cultural gana enteros.

Tal y como comenta Alberto Domingo Ajenjo (2005), ya «no basta» con «detectar una buena oportunidad», sino que resulta clave revisar qué alcance logrará la propuesta original (p. 159). Es necesario y vital que esta propuesta cultural llame la atención, al mismo tiempo de que vaya acompañado de un planteamiento en el que se minimice costes, tiempo y esfuerzo. Todo ello es lo que Eric Ries (2018) denomina como “encaje producto-mercado”, es decir, hacer una valoración real de los clientes dentro de un mercado “antes de invertir recursos adicionales en una idea o un curso de acción determinados” (p. 127), es por ello por lo que se hace imprescindible un estudio de ese mercado y las posibilidades que éste genera en torno al Molino San Rafael. Es tarea de la pretendida gestión ofrecer un proyecto atractivo, que busque

la excelencia en todo momento, en cada paso, y que, a su vez, se diferencie de otras propuestas que ya existan en la provincia, con el fin de provocar un impacto real que conmueva a los diferentes agentes culturales que le rodean y los lleve a participar activamente en él.

La creación de una sede cultural por parte de una empresa donde se albergue un espacio polivalente y un museo es una excelente oportunidad para que, a partir de aquí, puedan posicionar sus proyectos y darse a conocer a otros profesionales de su sector, y del cultural al mismo tiempo (retroalimentación) con el fin de fomentar nuevas esferas de acuerdos futuros. Estas empresas que vinculen su marca y su inversión deben sopesar el potencial que la cultura puede ofrecer a la riqueza de una comarca, de una provincia e incluso, de un país, y aquí se les brinda la oportunidad de ser cabeza visible de todo ello.



Figura 7. Cultura y empresa: beneficios. (Elaboración propia).

2.1.2. Turismo de negocios en un marco singular

La posibilidad de reconvertir el Molino San Rafael, parte fundamental del Patrimonio Industrial y Etnológico, como museo y espacio multicultural proporciona una oportunidad diferente, de gran calado, que, a su vez, sirve para organizar eventos de negocios y reuniones al mismo tiempo que sirve de estímulo para establecer unas bases de turismo ecológico, reactivando el pulso económico de la comarca de la Axarquía. Existen numerosos ejemplos a nivel mundial de espacios singulares que se han reconvertido para brindar una alternativa novedosa; es el caso, por ejemplo, de la catedral de Saint Paul en Londres⁴, el Monasterio de Uclés en Cuenca⁵, el Museo del Agua en Lanjarón en Granada y otros tantos que más adelante se pondrán como ejemplos de reconversión.

El sector del turismo de negocios, también conocido como MICE⁶, es capaz de propiciar un gran rédito económico a las zonas que lo albergan, en especial, en las partes del año que no se dan las condiciones meteorológicas para el turismo de playa, y por tanto es temporada baja. Se hace necesario una oferta diferente a los ya típicos destinos turísticos convencionales, que, aunque no sea lo más habitual en la provincia, son capaces de generar oportunidades para zonas del interior, “desapercibidas en el entorno de la ciudad” (Flamarich y Duro, 2011, pp. 59-74).

Es interesante destacar que hay un segmento del turismo que viene dado por los negocios que se realizan en España, concretamente en la provincia de Málaga, y que pueden sentirse atraídos por una oferta cultural diferente. Este tipo de turista posee cierto poder adquisitivo y ostenta buen nivel cultural, por lo general, con lo cual, encaja con este tipo de turismo, y a su vez, con espacios como este, que, en un futuro, podría servir como lugar de negocios puntual (empresarios), aprovechando las instalaciones del molino para uso de la empresa inversora (generando oportunidades para ella) o bien, para albergar visitantes interesados en conocer la comarca de la Axarquía (turistas). Este perfil de turista aviva la “revalorización del

⁴ Espacio para uso de conciertos de música clásica y obras teatrales.

⁵ Lugar de celebración de eventos, congresos y convenciones de empresa.

⁶ MICE es la abreviación para Reuniones, Incentivos, Conferencias y Exhibiciones por sus siglas en inglés. Comúnmente se le hace referencia como la Industria del **Turismo de Negocios y Eventos**.

patrimonio histórico de estas ciudades y los entornos asociados a ellas” (Arcila Garrido, 2011, pp. 69-82).

El enfoque creativo que merece dicha inversión viene dado de una propuesta cultural singular donde el turismo industrial se sienta atraído, según expone Van den Berg (2008). Estos contenidos culturales deben contener parámetros de conservación y promoción de nuestro Patrimonio Histórico al mismo tiempo que es un verdadero ejercicio y oportunidad de intercambio y cooperación entre sectores.

El agua proveniente de las acequias, el olor tropical de las fincas colindantes, los muros y objetos exhibidos en el molino, el paseo culinario con productos de la zona (empresas de vino de la comarca y de frutos tropicales), el sonido del campo y de los conciertos que se realicen perfecta y sensiblemente integrados, etc., conformarán una experiencia sensorial única.

Concluyendo, se está ante un proyecto que es clara alternativa al turismo que viene dado del binomio sol y playa, posibilidad que ofrece el turismo rural, industrial y cultural, todos aliados en un mismo lugar: el Molino San Rafael. Ambos modelos encajan en un proyecto sostenible que forma parte del ámbito social y cultural y que “permite la explotación turística sin alterar la identidad cultural de nuestra comunidad ni de nuestra estructura económica” (De Juan, 2010).

2.1.3. Estrategia como concepto y punto de partida

Todo proyecto debe estar bien dirigido para que llegue a buen puerto, y es preciso que venga acompañado de una buena **estrategia**. El origen de la palabra y concepto de estrategia está en Grecia. Viene de *stratos* (ejército) y *agein* (guiar o dirigir). Este lenguaje militar pretendía expresar la capacidad de administrar instrucciones militares.

A lo largo de la historia este concepto se ha ido adaptando a otros ámbitos, como al empresarial, sobre todo al ámbito organizacional. Se pueden encontrar conceptos como **propuesta** en los años setenta (Boston Consulting Group⁷), **competitividad** en los ochenta

⁷ The Boston Consulting Group (BCG) es una firma de consultoría estratégica estadounidense.

(Michel Porter⁸), **posición** en los noventa (Mintzberg⁹), etc. Todos ellos tienen en común la relación de objetivos, metas y uso de recursos, partiendo del presente, e identifican las fortalezas y debilidades internas y las amenazas y oportunidades externas. Por tanto, se hace imprescindible en cualquier elaboración de un proyecto el trazo de una estrategia, que contribuya al crecimiento, la rentabilidad del propio inversor y la perdurabilidad del mismo.

Amasar una estrategia en el futuro de una empresa requiere de acciones y de un cuidadoso control de los recursos. Todo ello es vital para alcanzar esos objetivos. Se hace necesario fijar una meta y elaborar acciones que hagan posible un cambio en el entorno.

Gracias a esta estrategia, la empresa, y cualquier proyecto que forme parte de ella, puede visualizar las oportunidades que se generan a raíz de la ejecución de la misma, siendo un escaparate atractivo para obtener unos beneficios económicos a partir de dicha acción.

Estamos ante un mercado realmente complejo. La competencia es feroz y nos obliga a establecer líneas de acción para llegar mejor que nadie a los clientes y consumidores. Definir quiénes son nuestros *stakeholders*¹⁰ forma parte de cualquier estrategia, para fijar los valores, la identidad y diferenciarse en el mercado. “En este propósito alinea las prácticas organizacionales y determina las actividades de la cadena de valor” (Ohmae, 1993, p. 79).

2.1.4. Cultura organizacional: la cultura como bien empresarial

El valor de la cultura aplicado al medio empresarial se puede visualizar en multitud de resultados. La cultura condiciona los efectos derivados de cualquier actividad institucional. Quedan definidas entonces como cultura organizacional todas aquellas destrezas, impresiones, cualidades, rutinas, dogmas, valores, costumbres y maneras de llevar a cabo

⁸ **Michael Eugene Porter** (n. 1947, Detroit, Michigan) ostenta la cátedra *Bishop William Lawrence* en la Escuela de Negocios Harvard (HBS) y dirige el *Institute for Strategy and Competitiveness* de la misma escuela de negocios, donde es globalmente reconocido en temas de estrategia de empresa.

⁹ **Henry Mintzberg** (nacido en Montreal, 2 de septiembre de 1939) es un profesor académico internacionalmente reconocido y autor de varias publicaciones sobre negocios y gestión. En la actualidad, es profesor de la cátedra *Cleghorn* de Estudios de Gestión en la Universidad *McGill* en Canadá.

¹⁰ Un *stakeholder* es el público de interés para una empresa que permite su completo funcionamiento.

dentro de cualquier organización. Bien llevada, conduce a metas económicas al mismo tiempo que ayudan a regularizar la actividad de cualquier empresa.

Al igual que con el concepto de estrategia, son muchos los autores que desarrollan distintos conceptos alrededor de la cultura, lo que ocurre también con el de organización. En esa conjugación de ambos, algunos discuten sobre el concepto de cultura social aplicada a la organización de una empresa. Interesante visión la de Parsons¹¹ (1984), que diferencia e identifica tres aspectos en torno a este asunto: “el social, la personalidad y el cultural” (p. 4). Este último aspecto lo describe como el resultado de un conjunto de valores que recoge el testigo de la historia, las costumbres, los rituales y todas aquellas personas que lo rodean y que interaccionan con todo ello.

Esta influencia que la cultura puede ejercer sobre los resultados de la actividad de la empresa es más que interesante para abordarla en este proyecto, ya que es fundamental la participación de algunos de los agentes empresariales, con el fin de **acceder a un cambio en los productos y los servicios que ofrece la empresa**, y que gracias a una intervención cultural puede transformarlos a partir de un plan estratégico como la reconversión del Ingenio San Rafael en sede cultural, apostando por **una marca que pretende liderar el mercado desde la innovación, la distinción y el impacto**.

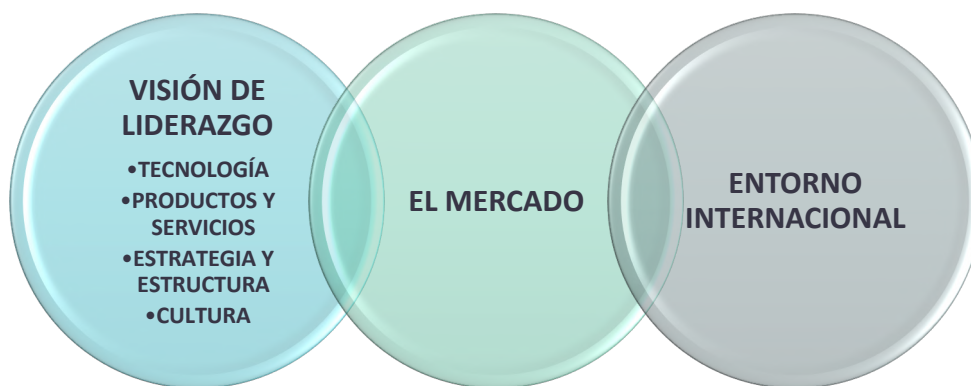


Figura 8. Tipos de cambio que proporciona diferenciación competitiva. (McCann, 1991; citado por Daft, 2007).

¹¹ Talcott Parsons fue un sociólogo estadounidense de la tradición clásica de la sociología, mejor conocido por su teoría de la acción social y su enfoque estructural-funcionalista. Es considerado una de las figuras más influyentes en el desarrollo de la sociología en el siglo XX.

2.1.5. La cultura como consolidación empresarial en el ámbito rural

Ligar un proyecto artístico de tal envergadura a la estructura empresarial y de la política cultural de un ayuntamiento es acercarlos, a ambos, a la consagración y la valorización de los que lo conforman. Gracias a esta acción, estas entidades logran una posición digna de alta consideración, un reconocimiento social, una expansión económica. Con esta gestión, la empresa se magnifica, elevada a un ente responsable, sensible al contexto histórico y al patrimonio cultural que le rodea, y del que forma parte, asociándose a una dimensión más intelectual.

Una empresa consciente de lo que supone tener una marca cultural está más lejos de la barbarie, de la mala imagen que muchas empresas dan hoy en día en lo que atañe a la sostenibilidad, ecologismo y compromiso con el medio ambiente. Esta acción le acerca a la sociedad.

Desde un punto de vista más filosófico, el concepto de eternidad está presente también en aquellas propuestas y acciones que se anclan en las raíces; es escuchar la tierra, la tradición y la historia heredada, por tanto, esas empresas que conecten con ello perdurarán en el recuerdo, serán testigos en el tiempo de tal labor, y, por tanto, las marcas que les representan estarán sujetas a estas acciones que el pueblo recordará. Concebir el sentido, la razón de ser de todas estas bondades, en todas sus fases y planteamientos, “proporciona una herramienta de análisis estratégica” (Maqueda, 1996, p. 254) que ayudará a alcanzar todos estos logros y objetivos del presente proyecto cultural y propuesta empresarial.



Figura 9. *Panda de verdiales (imagen antigua).*

Recuperado de <https://fiestadelosverdiales.wordpress.com/category/berlanga-miguel-angel/>

Este bloque cultura-empresa tiene la mirada puesta en la sensibilidad, es todo un intercambio necesario y se adapta a los nuevos tiempos, a una sociedad que demanda cada vez más un sistema sostenible y ecológico, adaptado a las nuevas preguntas que plantea la situación actual, porque en palabras del escritor Mario Benedetti «cuando creíamos que teníamos todas las respuestas, de pronto, cambiaron todas las preguntas» (citado en Ramírez Morales, 2017, p. 25).

El binomio sol y playa-ladrillo está en decadencia, y eso hace que proyectos como este tengan un valor especial en estos tiempos. Ya lo advertía Ortega y Gasset cuando escribió en 1926 que «las ciudades están llenas de gente, las casas, llenas de inquilinos. Los hoteles, llenos de huéspedes. Los trenes llenos de viajeros. Los cafés llenos de consumidores. Los paseos llenos de transeúntes. Las salas de los médicos famosos, llenas de enfermos. Los espectáculos, como no sean muy extemporáneos, llenos de espectadores. Las playas llenas de bañistas. Lo que antes no solía ser problema empieza a serlo casi de continuo: encontrar sitio¹²».

2.2. El ecoturismo: futuro, valor, sostenibilidad

El término ecoturismo (ecología, patrimonio, sostenibilidad, conocimiento, tradiciones, etc.) gana terreno cada día entre viajeros y empresarios de turismo rural, y abre una ventana por la que entra aire fresco y renovado. Luchar contra la despoblación debe ser algo más que un discurso recurrente. Hace falta un ambicioso plan estratégico, proyectos concretos, presupuestos, plazos, seguimiento, etc. Absolutamente todo, incluidas normativas sectoriales, debe tener el objetivo de ser fuente de oportunidades en el medio rural. La pequeña industria agroalimentaria, la incorporación de la mujer al sector primario, la discriminación fiscal positiva, apoyar actividades de emprendimiento innovadoras y mejorar el acceso a internet, ayudarán a mejorar la implantación del ecoturismo y del turismo rural. Sólo de esta manera podremos hablar de desarrollo y sostenibilidad en el medio rural. (Parra, 2020, p.23).

¹² *La rebelión de las masas* es el libro más conocido de José Ortega y Gasset. Se centra en su concepto de "hombre-masa", las consecuencias del desarrollo que habrían llevado a que la mayoría suplantara a la minoría, carácter de estas masas, "muchedumbre", y de las aglomeraciones de gente y a partir de estos hechos, analiza y describe la idea de lo que llama *hombre-masa*: masa y el hombre-masa que la compone.

El ecoturismo tiene sus orígenes a finales de los años ochenta, y su aparición es debida al gran interés y creciente concienciación de la sociedad por el medio ambiente, apostando por prácticas más sostenibles y con menor deterioro del medio ambiente. En la actualidad, es de los mercados que más se ha desarrollado en los últimos tiempos, y según palabras de Hawkins y Lamoureux (2001, p. 63) “es considerado como el subcomponente de más rápido crecimiento en la industria más grande del mundo: el turismo”.

Actualmente el número de ecoturistas triplica al número de turistas que concebimos como más habituales (Starmer Smith, 2004). El impacto económico que esto comporta a las zonas más rurales es más que relevante, permitiendo un mayor desarrollo en el ámbito local y generando nuevos espacios de oportunidades. Se asiste a un mercado que crece de forma rápida y que habita dentro de una de las industrias más importantes del mundo: el turismo.

Actividades como la ganadería o la propia agricultura se asemejan a este nuevo concepto de turismo, ya que de igual manera parte de la tierra para crear beneficios y se convierte en una opción interesante para generar trabajo y expectativas de negocio en espacios como el que ocupa este trabajo: la comarca de la Axarquía. **Ecología, innovación, futuro, sostenibilidad y mundo rural miran hacia el futuro cogidos de la mano.** El proyecto conocido como “Smart Village” llevado a cabo por la Unión Europea lo pone en práctica con el fin de revitalizar el mundo rural a través de la innovación digital y social. La REDR¹³ se suma a esta iniciativa asistiendo a las múltiples jornadas y talleres que ha realizado la UE sobre este proyecto.

Como principal actividad económica de la ciudad de Málaga, el número de turistas que llegan a la provincia están sobrepasados por la ya saturada oferta del **binomio sol-playa**, y en los próximos años, es fundamental anclar unas **nuevas bases que vayan en sintonía con esta tendencia por lo sostenible y el respeto hacia el medio ambiente.** La Axarquía es de los mejores ejemplos de la provincia donde la agricultura, la poca edificación y la oferta también de playa, ofrecen un marco incomparable para ampliar este concepto ya caduco y explotado de turismo. Es necesario establecer un nuevo escenario con normas muy claras y prácticas que sirvan para desarrollar el ecoturismo, donde el patrimonio histórico, medioambiental, industrial e incluso musical se cuide con esmero y sirva de ejemplo y antagonismo ante “el

¹³ La Red Española de Desarrollo Rural (REDR) es una asociación sin ánimo de lucro constituida en el año 1995 con el objetivo genérico de **promover un modelo de desarrollo rural integral y sostenible.**

exceso de urbanismo y a la falta de planes estratégicos de crecimiento” (Quintana et al. 2005, p. 22).

Es interesante también lo que las empresas de la comarca (posibles y potenciales inversores) obtendrían de beneficio en todo esto, a través de un nuevo escaparate de negocio, donde sus productos agrícolas (recordamos que es tierra de productos tropicales en su mayoría) establecerían un **estrecho lazo con este nuevo concepto de turismo, que se asemeja y es comparable al de cultivo ecológico**. Este punto resulta de interés para que se adhieran a este proyecto aquellas empresas dedicadas a la producción agrícola y vinícola de la comarca, encontrando en él una oportunidad de futuro.

Este desarrollo de turismo basado en la sostenibilidad está íntimamente ligado al respeto y cuidado de la naturaleza, a la cultura de la tierra, a la tradición que emana de ella. La excelencia de todos estos valores será una realidad cuando el presente proyecto se consolide gracias a un plan competitivo, de calidad, creando una oferta cultural diversificada, adaptable al medio y a la identidad del espacio y de los anfitriones (empresa, ayuntamiento, socios). En definitiva, “el ecoturismo se configura como una herramienta que fomenta el desarrollo sostenible en el destino” (Weaver, 2001, p. 443).

Ya en el plano pedagógico se abriría un nuevo escenario donde los niños, a partir de **proyectos educativos**, podrían formar parte de esta educación ambiental, colaborando con espacios como el del Molino San Rafael en diversos programas que sean afines a la sostenibilidad, la historia, la música y la agricultura de la tierra.

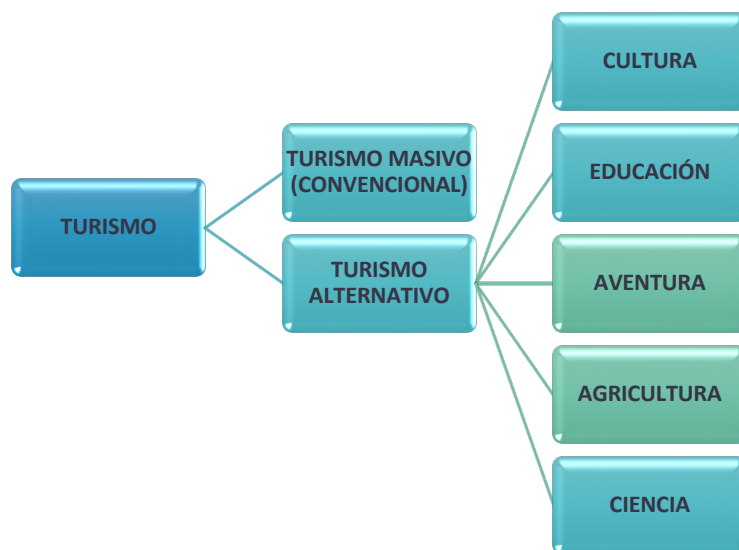


Figura 10. Comparativa entre turismo convencional y ecoturismo. (Elaboración propia)

2.3. Experiencias de reutilización de molinos como espacios culturales

Existen muchos ejemplos de restructuración de espacios como los molinos, todos ellos pretenden revalorizar los lugares donde se ubican. En un mundo cada vez más descentralizado, propuestas como estas no resultan alejadas de lo que antes debía ser el centro neurálgico de cualquier actividad económica, cultural o política: las capitales. Estructuras del pasado basadas en la centralización de la productividad están en declive, gracias, entre otras cosas, al incremento del sector servicios.

Muchos molinos, como muchos otros ejemplos de patrimonio industrial, se encuentran en estado de abandono, en desuso, y reconversiones como la que se quiere llevar a cabo en el Molino San Rafael se han realizado en otros lugares de Europa y también en España, con el fin de darle un uso fuera de lo habitual y convencional, habilitándolos como espacios museísticos, entre otros. Numerosos países europeos como Alemania, Francia o Reino Unido están reconvirtiendo gran parte de su patrimonio industrial para darle una utilidad diferente. El objetivo es aunar cultura y turismo a partir de este tipo de acciones. Este interés por reconversiones de este tipo viene gracias a que Kenneth Hudson ¹⁴ y August Buchanan (Santacreu, 1994) crearon las bases de lo que hoy en día conocemos como Arqueología Industrial, disciplina que se encarga de estudiar todo lo relativo a este patrimonio, a partir de la difusión e investigación del mismo, fijando como objetivo la rehabilitación de estos para nuevas utilidades.

Ejemplos de reconversión industrial en Europa existen muchos, como las que se llevaron a cabo en Francia con la Fábrica de Saint Etienne, en Alemania con la Mina de Bochum o en Bélgica con el Museo de la Mina de Carbón de Argentaum-Trimbleur, y en España tantos otros como el Museo de la Minería y de la Industria (Asturias) o el de la Fábrica de Tabacos de Málaga, que ahora es el Museo Ruso de San Petersburgo de la ciudad.

En cuanto a la reconversión de molinos, en España existen casos como el del **Molino de Capdevila de Cieza** (Murcia), transformado en museo, entre otros, pero sin duda alguna, mención especial lleva la labor que Juan Navarro Baldeweg¹⁵ ha realizado en este campo,

¹⁴ (1916-1999) Periodista y escritor inglés. Museólogo. Fue el primero en escribir textos sobre arqueología industrial.

¹⁵ Arquitecto nacido en Santander (1939) y catedrático de proyectos arquitectónicos en la Escuela de Arquitectura de Madrid. Miembro de la Real Academia de Bellas Artes de San Fernando.

llevando a cabo la reconversión y rehabilitación de los **Molinos del río Segura**, convirtiéndose en uno de los diez proyectos más importantes de España, obteniendo a su vez varios premios por ello¹⁶. El nuevo uso que le dio a estos espacios le llevó al reconocimiento mundial y es todo un ejemplo en este campo.



Figura 11. Centro Cultural Museo Hidráulico Los Molinos del Río Segura. (Gilabert, 2008, p. 132).

En Taramundi (Asturias) tenemos un hermoso ejemplo de reconversión, el **Museo de los Molinos de Mazonovo**, donde se puede ver cómo funcionaban, cómo trabajaban y las distintas actividades que realizaban estos molinos tras su completa restauración. En Lanjarón (Granada) está el **Museo del Agua**, otro espacio reconvertido en museo con un planteamiento moderno y minimalista.

¹⁶ Premio de Arquitectura y Urbanismo (1988), Premio de Calidad en la Edificación en Murcia (2004).



Figura 12. Museo del Agua de Lanjarón

Recuperado de <https://www.plataformaarquitectura.cl/cl/02-100762/museo-del-agua-de-lanjaron-juan-domingo-santos>

Otra muestra de ello se encuentra en Valdepeñas (Ciudad Real), el **Museo Molino de Gregorio Prieto**, un espacio en el que se alberga la pintura del artista asociado a la generación del 27. Interesante también el **Molino de Zubieta** en Navarra, espacio rehabilitado del S.XVIII convertido en *ecomuseo* donde se puede conocer cómo funcionaba un molino harinero tradicional.



Figura 13. Ecomuseo del Molino de Zubieta

Recuperado de <http://turismo.navarra.com/item/ecomuseo-del-molino-de-zubieta/>

Dentro de la misma provincia de Málaga existen varios ejemplos de reconversión de museos. Uno se encuentra en el municipio de Ojén. **El Museo El Molino de Ojén** nació gracias a su rehabilitación y adecuación para uso museístico y como punto de información turística. Se le da uso como sala de exposiciones y es todo un referente cultural en la Sierra de las Nieves, formando parte de la dinamización turística de su entorno. Otro ejemplo es el **Museo el Alambique**, situado en Benadalid (Serranía de Ronda) y que ha pasado de ser una antigua destilería a convertirse en un pequeño museo, en el que también se puede degustar la gastronomía del lugar en el restaurante que se sitúa dentro del propio museo. El tercero se halla en la misma Axarquía, y es el **Molino de Sedella**, antiguo ingenio de harina que fue rehabilitado y acondicionado por el propio ayuntamiento para uso museístico.



Figuras 14, 15 y 16. *Museo El Molino de Ojén (izquierda), Museo el Alambique (centro) y Molino de Sedella (derecha).*

Recuperado de <https://www.malaga.es/es/turismo/>

3. Diseño metodológico

Para llevar a buen puerto esta propuesta se precisa de unos objetivos que partan de lo general y sean llevados a la práctica mediante otros más específicos. El desglose de todos ellos, identificar quiénes son los beneficiarios de este proyecto, la concreción de las actividades y de las tareas que se van a llevar a cabo en este espacio, el organigrama que lo ejecutará, la correspondiente temporalización de cada uno de los pasos a dar, los recursos necesarios para que sea una realidad y una correcta evaluación de los objetivos propuestos, forman parte de lo que se considera el diseño metodológico que a continuación se va a desarrollar.

3.1. Objetivos del proyecto

Los objetivos en un proyecto son la razón de ser del mismo, responden a la pregunta de por qué se realiza. Gracias a una clara definición y explicitación de cada uno de ellos se podrá llegar a conseguirlo.

3.1.1. Objetivos generales

Como **objetivo general** se plantea llevar a cabo un proyecto de reconversión del Molino San Rafael en un museo que albergue la tradición de la industria azucarera de la comarca de la Axarquía malagueña, un lugar donde la historia y la cultura vayan de la mano, al albergar en una de sus salas una zona polivalente donde desarrollar una programación cultural estable.

El motivo de hacer un proyecto así nace del anhelo de crear una alternativa cultural que responda a las necesidades actuales, basándose en la sostenibilidad y en la revalorización del patrimonio histórico de la comarca. Poner en valor una alternativa al turismo de masas, crear un centro artístico referente en la provincia de Málaga que represente estos valores, dar respuesta a la poca oferta cultural de la zona y crear nuevas oportunidades para el empleo de la Axarquía, son otros de los motivos importantes que justifican el emprendimiento de esta reconversión.

3.1.2. Objetivos específicos

Para que estos objetivos generales lleguen a materializarse, es necesario fijar unos **objetivos específicos** para que el proyecto culmine. Lo primero que habría que abordar es la participación activa de **inversores**. Para ello servirá este trabajo en el cual se desmenuza la clave de bóveda de esta reconversión, su razón de ser en este sentido. Se ha desgranado el potencial que supone económica y socialmente para la marca inversora, abriendo un abanico de verdaderas oportunidades, tangibles e intangibles. Insistimos en que un proyecto como este aún fortalece y ventaja para cualquiera de las empresas que se dedican a la exportación de cultivos en la comarca de la Axarquía, y que, además, eleva su prestigio internacional, unificando cultura, ecología, agricultura, gastronomía, historia en un espacio único de negocios.

En segundo lugar, otro objetivo es la **remodelación** del molino, que ya estaba muy avanzada debido a unas obras que el anterior equipo de gobierno había puesto en marcha. Esta actuación tiene a su vez dos finalidades, culminar las obras del edificio y, por otro lado, equiparlo debidamente para poder crear una sala como museo, otra que sería la sala polivalente (para actos culturales, reuniones, exposiciones y congresos), oficinas, aseos, archivo y biblioteca del molino, un restaurante con terraza, zona de aparcamiento, tienda y almacenes. Se tendrá en cuenta la normativa vigente en cada uno de los pasos a dar, con especial cuidado al tratarse de un edificio protegido.

En tercer lugar, se tiene que confeccionar un **equipo humano** tanto para iniciar como para gestionar el proyecto una vez eche a andar.

Por último, es necesario conformar una **colección**. Se hace de vital importancia realizar un estudio del patrimonio industrial de estos ingenios ubicados en la Axarquía, con el propósito de acceder a todos los objetos, maquinaria y documentos que permitan su catalogación, adquisición y su futura exposición en el espacio destinado para museo. La adecuación del espacio (temperatura, seguridad, humedad, luz), el almacén, la biblioteca y el archivo permitirán su correcta conservación, registro y catalogación de las distintas piezas que formen parte de la colección.

Es importante que en cada paso de estos objetivos esté presente la excelencia, así se podrá desarrollar una propuesta de calidad. No menos importante es que permanezca en el tiempo, que la actividad cultural y empresarial sea estable. Sólo así se asegurará que el proyecto pise sobre suelo firme, y aspire a convertirse en una de las propuestas más singulares de la provincia.

3.2. Beneficiarios

Toda creación de un proyecto implica un impacto en varios sentidos. Cuando se habla de aquel grupo de personas que se verán beneficiadas y favorecidas de una forma directa o indirecta se apunta a los beneficiarios. Tener clara su identificación es esencial para elaborar un diseño de gran utilidad. Además, es vital realizar un estudio sobre las particularidades de cada uno de estos grupos.

3.2.1. Beneficiarios directos

Todos los agentes implicados en este proyecto son parte del grupo de beneficiarios directos. Por un lado, está el **Ayuntamiento de Benamargosa**, propietario del molino, que se verá beneficiado al dar una solución a un espacio como este, que parte de una propuesta sostenible y que va a situar al pueblo como referente cultural y empresarial basado en el respeto al medio ambiente. Por otro lado, está la **empresa inversora**, que verá fortalecida su marca e imagen a nivel internacional gracias a su implicación activa en este proyecto. Los productos de esta empresa serán punto de partida para la propuesta gastronómica de nuestro restaurante y, además, formarán parte del catálogo de productos de nuestra tienda. Además, se generará un escenario inigualable para la celebración de congresos y reuniones asociado a los valores ecológicos de sus productos, beneficiándose directamente también en este sentido. El personal contratado también formará parte de este grupo de beneficiarios directos.

3.2.2. Beneficiarios indirectos

En este grupo figuran aquellas personas que viven cerca del Molino San Rafael y que de alguna manera u otra formen parte de este proyecto en el futuro. Además, también formará parte de este conjunto cualquier empresa o grupo de personas que entre en contacto con la actividad del mismo. Forman parte también de este grupo toda actividad que se vea beneficiada del turismo que genere esta agenda cultural, encuentros, exposiciones, etc. **Alquiler de casas rurales, restaurantes, tiendas, supermercados, actividades de ocio y naturaleza**, etc. Todos los pueblos de alrededor son por tanto beneficiarios directos también, en este sentido, en especial los vecinos de **Benamargosa y Salto del Negro**.

3.3. Actividades y tareas

La línea programática del Molino San Rafael debe estar enfocada a una verdadera experiencia que parta de los sentidos, aunando elementos y acciones que los hagan interactuar con el entorno, en definitiva, “servirse de los sentidos y de los recuerdos, de las emociones y de las sensaciones” (Santos, 2018, párr. 5). Es muy interesante concebir esta oportunidad como un espacio interactivo y sensorial, que no se limita a una actividad cultural o empresarial más, sino que vendrá acompañada, como particularidad, de un recorrido por los sentidos a lo largo

de las actividades, una aproximación al sonido, al tacto, al olfato, al gusto y a la vista, sensaciones únicas que vienen dadas por la propuesta de actividades y el propio contexto del espacio, tanto físico como histórico. A continuación, se muestra una tabla donde se desgrena la interacción de los cinco sentidos durante la estancia en el Molino San Rafael una vez reconvertido.



Figura 17. Relación entre los recursos y los sentidos. (Barrera, 2018, p. 402).

Todas estas experiencias serán el motor y la razón de ser de la programación que más adelante se desarrollará en este apartado, pero que no serían posibles sin dar una serie de pasos previos y no menos importantes, como son las tareas de búsqueda de inversores para la remodelación del espacio y su posterior puesta en marcha.

3.3.1. Inversores

En la comarca de la Axarquía existen varias empresas dedicadas a la agricultura que podrían ser inversores potenciales para este proyecto. De entre todas sobresale una, TROPS S.A.T. 2803. Se trata de una empresa que se dedica a producir y comercializar fruta tropical en España y en Europa. Especialmente dedican la producción a los aguacates y los mangos. Nació

en el año 1979 y está conformada por multitud de agricultores de la tierra, siendo otra seña de identidad, esta vez empresarial y económica, para muchas personas de la comarca. La empresa en la actualidad no desarrolla ningún proyecto cultural, y por tanto, puede ser un buen momento para que se sume a este proyecto, que puede dotarla de una mayor proyección, revalorización de la marca, distinción social e identidad. Todos los valores que ofrece la cultura en este proyecto están asociados a los de la empresa. La sostenibilidad, la agricultura, la cultura de la tierra, la programación acorde con el medio rural, entre otros, merecen servir de punto de partida para ensanchar la imagen de esta empresa, siendo un ejemplo de distinción, belleza y compromiso con la naturaleza. Se podría crear un Club de Socios del TROPS, que aportando una cuota anual podrían disfrutar de todos los actos que se desarrollasen en el molino. El sentimiento de pertenencia que se podría crear va más allá del hecho de rendir un ejercicio económico como agricultor, sería interesante para la empresa que sus socios tuviesen una relación que fuese más allá de lo meramente económico, y eso, engrandece también a la marca y, además, la distingue. La idea en la línea de programación es que cada programa tenga dos funciones, una exclusiva para los socios y otra abierta al público. Con esta iniciativa podríamos sufragar gastos a lo largo del año, que se suman a los ingresos del museo, de la tienda y del restaurante.

Asimismo, conviene considerar, desde el punto de vista económico, que este proyecto beneficia a los titulares del edificio (Ayuntamiento de Benamargosa) y a los posibles inversores, ya que su funcionamiento como espacio de encuentro ofrece una fuente de ingresos estable, facilitando su conservación y generando posibilidades gracias a su oferta cultural y a la marca e imagen que se generan de ambas. No se trata de convertirlo en un espacio únicamente de exhibición, sino en sede singular de estas entidades, plasmarlo en un contexto singular que viene bajo el abrazo de un programa de acción cultural ligado a la tierra y a las fortalezas que le rodean. Conjugar, por tanto, los beneficios que nos aporta dicha inversión en el patrimonio tanto en el ámbito social como en el económico.

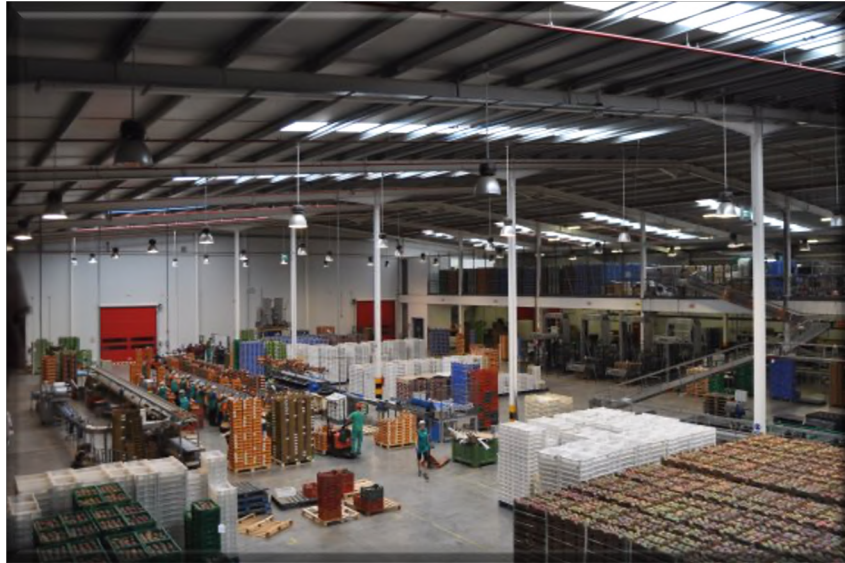


Figura 18. *Empresa TROPS*

Recuperado de <https://www.diariosur.es/axarquia/201510/08/trops-alcanza-mayor-facturacion-20151008105709-v.html>

A nivel institucional, los actuales propietarios (Ayuntamiento de Benamargosa) podrían intermediar como órgano de administración y de gobierno de este municipio junto a la empresa para unir fuerzas con un único objetivo común, la realidad de esta conversión. Al ayuntamiento le interesa darle una solución a este espacio sin utilidad y poder dar un impulso económico, cultural y social al municipio. Del mismo modo, la empresa puede beneficiarse de las instalaciones y de la inversión ya realizada en las obras de remodelación del molino. De sobra son conocidas las ventajas de cualquier emprendimiento de gestión mixta (pública y privada), y esta puede ser una buena ocasión para desarrollarlo. Dentro del PGOU del municipio (Plan General de Ordenación Urbana) viene contemplada la concesión de espacios (artículo 79, sistemas y titularidad jurídica del suelo). Otra opción sería la compra por parte de la empresa inversora, convirtiendo este proyecto en privado. Todo esto dependerá de la negociación que se lleve a cabo y los intereses de las partes interesadas, que tendrán que valorar cuáles son los pros y los contras de cada acción.

En este apartado entra también como objetivo conseguir algún tipo de subvención relacionada con la conservación del patrimonio industrial, otras que tengan que ver con el desarrollo de la cultura local, y de otras instituciones como la diputación de Málaga, que

podrían aportar recursos en la mejora de caminos, del sello gastronómico para el restaurante (existe en esta diputación un proyecto llamado *Sabor a Málaga*¹⁷ que nació con la intención de apoyar iniciativas que partiesen de la gastronomía local), etc.

Dependiendo si finalmente la inversión es mixta o privada se tendrán en cuenta todas estas posibilidades, que están ahí disponibles.

3.3.2. Remodelación y obras

El PGOU (Plan General de Ordenación Urbana) del municipio de Benamargosa califica a este edificio como parte del patrimonio etnográfico y de transformación agrícola al ser un molino harinero (artículo 43, 3.1). Asimismo, se recoge que el ayuntamiento podrá autorizar las obras de urbanización y edificación pertinentes, teniendo en cuenta que se está ante un edificio protegido dentro del patrimonio arquitectónico (artículo 45, punto 1), y de interés histórico (punto 2). Estas obras son consideradas de rehabilitación al estar destinadas a transformación de un espacio para optimizar o adaptar el uso de éste, y que, por tanto, precisa de este tipo de acciones (artículo 133, e).

El Molino San Rafael se encuentra inmerso en pleno proceso de restauración. Actualmente estas obras están paralizadas, pero se encuentra en un estado muy avanzado. Se ha restaurado el tejado y los techos, las escaleras y se ha revestido parte de las paredes. Aunque queda aún mucho por hacer en el asunto de obras, se sobrentiende que hay mucho camino avanzado. Para retomarlas hay que ajustarse al proyecto técnico que ya se ha iniciado y adaptarlo a esta nueva reconversión, ya que el inicio de estas obras no estaba encaminado en este sentido, aunque lo avanzado va en la misma dirección. A continuación, se incluye una selección de imágenes del molino y en el Anexo A se pueden consultar otras fotografías.

¹⁷ <http://www.saboramalaga.es>

EL MOLINO ANTES DE LAS OBRAS



*Figuras 19 y 20. Tejado nave principal (izquierda) y lateral nave principal (derecha).
(Elaboración propia).*



Figura 21. Maquinaria en la planta baja del molino. (Elaboración propia).

EL MOLINO TRAS EL INICIO DE LAS OBRAS DE REMODELACIÓN



Figura 22. Entrada al molino. Restauración. (Elaboración propia).



Figura 23. Restauración del tejado morisco. (Elaboración propia).



Figura 24. Perspectiva de la nave principal (sala polivalente). (Elaboración propia).

La obra de remodelación debe ajustarse a las Condiciones de Urbanización y Edificación del SLI¹⁸ (abastecimiento de agua, obras de saneamiento, eliminación de residuos sólidos, luz y telecomunicaciones) y a la concesión de Licencia Municipal (artículo 131, punto 3). Además, durante las obras habrá que cumplir con lo dispuesto tanto en el Decreto 72/92 de 5 de Mayo como en la Ley 1/99 de 31 de Marzo y el Decreto 72/92, donde vienen recogidas las Normas Técnicas para la Accesibilidad y Eliminación de Barreras Arquitectónicas, Urbanísticas y en el Transporte.

Las reformas deberán estar enfocadas para la durabilidad del molino, con el objetivo de que durante unos 50 años no necesite intervención alguna de consideración. Esta intervención debe cumplir con la normativa respecto a incendios, con el respeto al medio ambiente, y que garantice la higiene y la salud. Estos trabajos se deben acometer tanto en el interior como en el exterior del edificio, antes de dotarlo de los materiales y recursos necesarios para su uso. Esto requiere una distribución bien pensada y organizada del lugar que viene dada al nuevo uso que se le dará. Un **museo** conlleva adecuar el espacio para una sala de exposición, un almacén, un espacio que sirva de biblioteca y archivo (para poder catalogar y archivar los objetos de la colección), una tienda y unos aseos. Así que es necesario realizar las obras

¹⁸ SISTEMA LOCAL TÉCNICO DE INFRAESTRUCTURAS DE SERVICIOS. (SLI). Viene conformado por todos aquellos servicios esenciales que gozan los habitantes de un municipio.

pertinentes para evitar posibles humedades por capilaridad, con el fin de preservar y proteger la colección. Por otro lado, está el espacio destinado a la **sala polivalente**, corazón del proyecto, espacio donde la actividad cultural, que viene dada de la programación anual y multidisciplinar, es el complemento perfecto para soldar la propuesta museística con la empresarial. Al mismo tiempo sirve de punto de reunión, de espacio para congresos y de encuentro de socios para disfrute de actividades culturales. Respecto a las **oficinas**, es preciso ubicarlas también en el molino, ya que son necesarias para la gestión del mismo y para ser una extensión empresarial de la empresa inversora, donde tengan una parte para posibles reuniones, dotándolas de un espacio distinto y especial para cerrar todo tipo de negocios, bien reforzado por todo lo que le rodea. El **restaurante** se situará en la terraza paralela a la sala polivalente, lugar donde también se albergarán los aseos. Por último, la **tienda** debe también tenerse en cuenta en esta distribución del espacio, quedando como resultado final toda esta distribución de la siguiente manera:

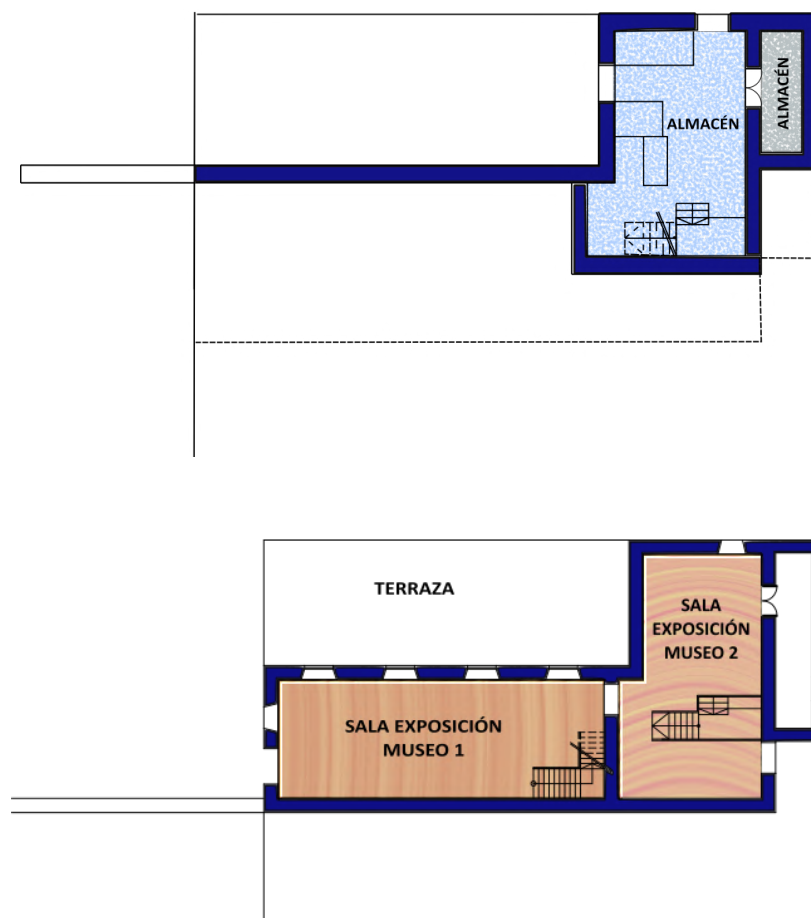


Figura 25. Sótano (arriba) y primera planta (abajo) tras su reconstrucción. (Elaboración propia).

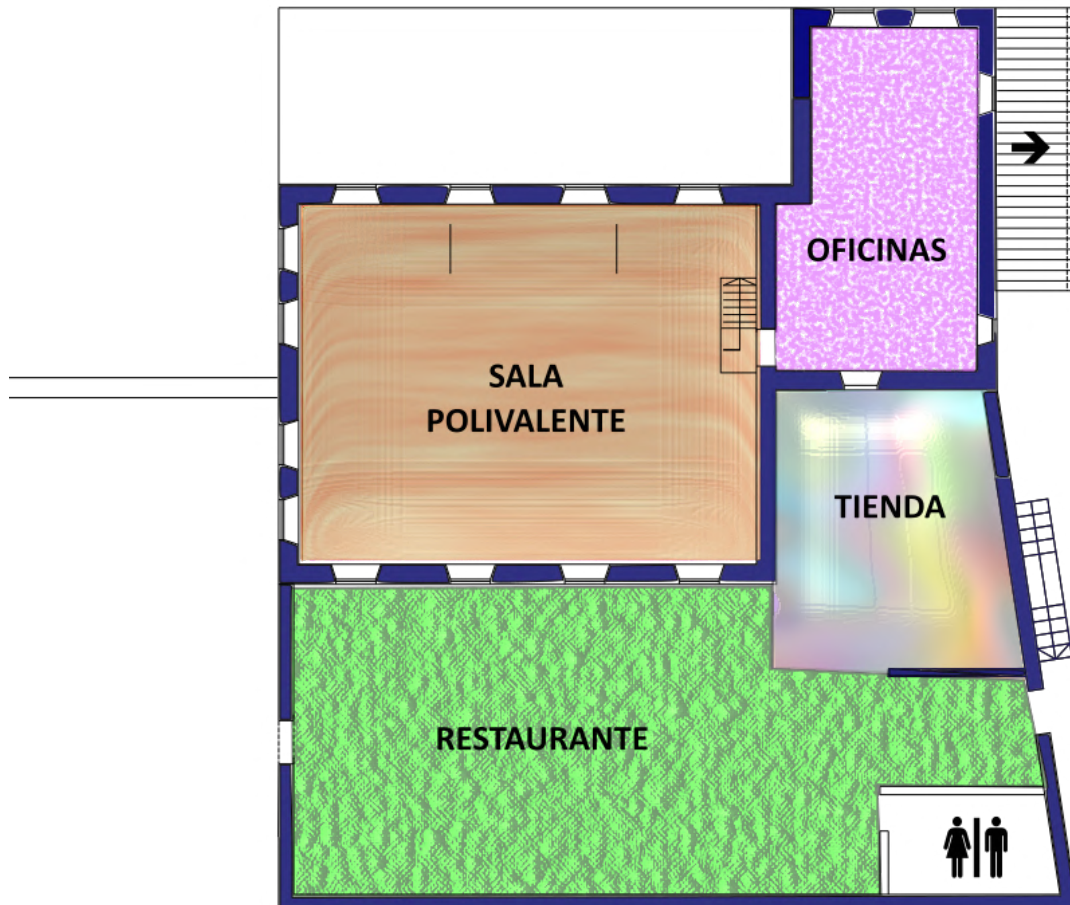


Figura 26. Segunda planta tras su reconstrucción. (Elaboración propia).

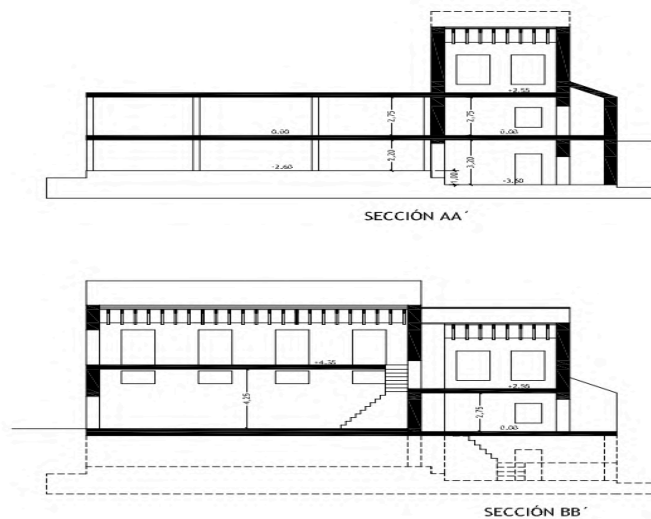


Figura 27. Lateral del molino tras su reconstrucción (Ayuntamiento de Benamargosa, 2020).

Las **reformas llevadas a cabo en el exterior** deben mejorar los accesos al inmueble, tanto la rampa de entrada como la que une la planta baja con la terraza restaurante (primera planta). Hay opción de construir un ascensor por la parte contraria a la entrada del molino, creándose así la posibilidad de conectar las tres plantas y facilitar el tránsito de personas con movilidad reducida.

Especial atención merece la chimenea del molino, de gran valor histórico e industrial. Se realizará un estudio para su conservación, como emblema y seña de identidad del molino. También se deberá limpiar todo el entorno al molino y adecentarlo de forma respetuosa con su entorno, debe formar parte del campo que le rodea, evitando cualquier exabrupto.



Figura 28. Chimenea. (Elaboración propia).

El acceso a la primera planta es posible reconstruyendo la rampa que ya está hecha, pero que necesita también mano de obra. Así se podrá acceder directamente a la terraza restaurante y a su vez, a la sala polivalente sin la necesidad de pasar por el museo, que a cierta hora puede estar cerrado y evitamos el tránsito no deseado a la hora de celebrar algún programa cultural. Es importante acometer la cubierta parcial de la terraza y su cerramiento, ya que a día de hoy es accesible a cualquiera. Además, deberán construirse unos aseos para atender las necesidades de los asistentes junto al restaurante, un lugar estratégico para poder acceder a ellos con facilidad tanto desde la sala polivalente como de la entrada del museo, que se accede

por la rampa que se ha mencionado. La recepción al museo se puede solventar con un pequeño espacio cerrado que sirva como taquilla. Deberá estar ubicado entre la entrada del museo (planta baja) y la rampa que sube al restaurante y a su vez a la sala polivalente.

La construcción de una tienda ofrecerá la posibilidad de vender productos relacionados con el museo y la empresa inversora (concepto de sostenibilidad presente en este espacio). Será una fuente de ingresos propia junto al restaurante. La posibilidad de vender productos relacionados con algún acto empresarial o publicitario organizado en estas instalaciones es otro motivo más para su creación. Se trata de dar respuesta a esa necesidad del público asistente de comprar objetos relacionados con la visita, provocada por la experiencia que ha vivido en el Molino San Rafael. Deberá construirse en un lugar estratégico, de paso obligatorio, así se podrá fomentar el número de ventas. Los productos más frecuentes en las tiendas son los libros, la artesanía y los objetos para niños, pero al tratarse de un espacio que recoge la tradición agrícola, se podrá ofrecer productos de la tierra (TROPES es líder en ese tipo de productos, se puede hacer una buena selección de productos ecológicos).

Ya en el **interior**, se debe corroborar si la cimentación, el drenaje perimetral, el forjado del muro que lo separa del río y la estructura del edificio están en condiciones óptimas. Como ya se ha comentado, se han realizado ya obras en ese sentido y es conveniente poder confirmar que todo está correcto para finalizar los revestimientos de techo, paredes y suelo, para luego proseguir con las obras para dotar de recursos al molino que permitan su apertura al público.

Es de vital importancia el aspecto de la insonorización de la sala polivalente, se debe tener en muy en cuenta para optimizar el consumo de las diferentes actividades culturales. Para ello es ideal realizar un estudio de los materiales que facilite una buena acústica a la hora de realizarse cualquier tipo de actividad. Son muchos los ejemplos de salas y espacios destinados a este tipo de actividades que descuidan este aspecto, y hay que recapacitar en que una buena acústica reforzará la excelencia del presente proyecto. De igual manera se tiene que adecuar el edificio mediante las pertinentes reformas que permitan un uso de la energía de la forma más respetuosa posible con el medio ambiente, ser coherente con el concepto de sostenibilidad del proyecto, orientándolo hacia una correcta iluminación y aislamiento del lugar. Se debe insistir en que es un asunto prioritario mantener unas condiciones óptimas en este sentido, ya que, además, hay que preservar el buen estado de las piezas que conformen el museo. La correcta ventilación y el control de humedad van en sintonía de administrar un

espacio que cumple las condiciones mínimas de habitabilidad, salubridad e higiene. La adecuada instalación de aparatos de extracción y expulsión de aire ayudarán en este sentido a preservar lo que ya viene recogido en el Decreto 195/1999 del 14 de diciembre, por el que se establecen las condiciones mínimas para cumplir con lo establecido en esta dirección.

Otro objetivo específico dentro de este apartado de obras y reformas consiste en dotar al molino de los equipos necesarios en materia de incendios, además de una atenta configuración del espacio y de los elementos que lo conforman, con el propósito de reducir los riesgos posibles en este sentido. Apartado importante es el de la seguridad del edificio, prevenir robos y hurtos, realizando un estudio concienzudo de vigilancia y equipamiento de video vigilancia y alarmas de seguridad.

En lo referente a los servicios de telecomunicación en el interior del edificio hay que remitirse al Real Decreto 401/2003 del 4 de abril, en el que viene regulado todo lo relativo a la actividad de instalación de equipos e infraestructuras, para así facilitar la conexión entre los diferentes espacios del molino.

Respecto a las licencias para desarrollar la actividad cultural, empresarial y museística se tendrá en cuenta la normativa actual para poder emprender los trámites pertinentes que permitan la correcta actividad del Ingenio San Rafael, sin olvidar toda la normativa sobre el Patrimonio Histórico de Andalucía recogida en la Ley 14/2007, de 26 de noviembre.

3.3.3. Equipo humano

Todo proyecto precisa de un equipo de personas que lo lleven a cabo. Este bloque humano son los responsables de conducirlo hacia la realidad, y una vez se alcance este objetivo, trabajarán para que perdure en el tiempo, procurando su existencia. Es primordial gestionar la excelencia en cada uno de los pasos, tanto en la remodelación del espacio como en la propia ejecución del proyecto.

Se puede distinguir tres ámbitos humanos a la hora de afrontar un plan como este: uno es el constituido por el número de personas relacionadas con el apartado de obras y reformas (arquitecto, obreros, empresa de construcción, etc.), otro relacionado con los que intervienen en la inversión económica e institucional, y, por último, el constituido por aquellas otras

personas a las que se les encomiende la propia gestión del molino, una vez restaurado y debidamente equipado. Este organigrama se tratará más adelante.

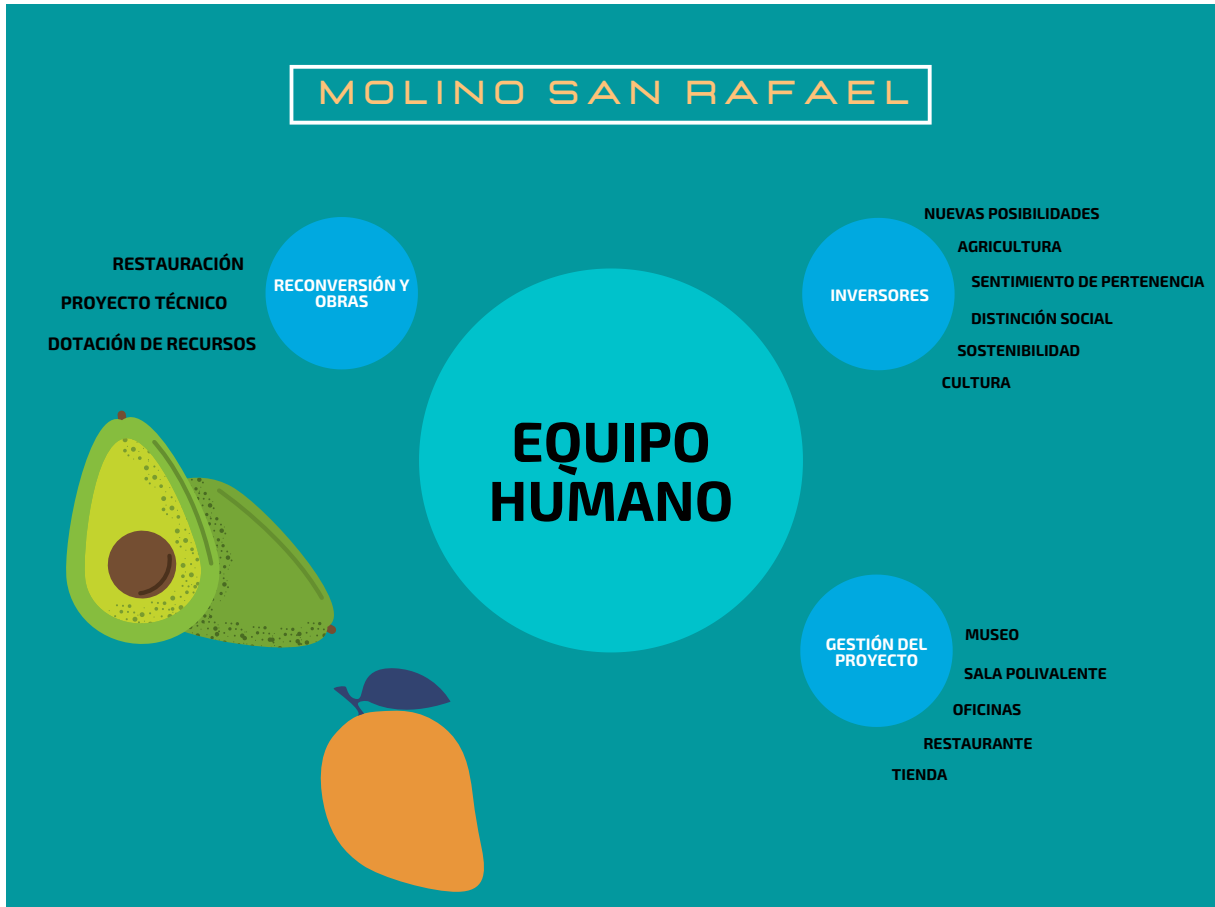


Figura 29. Equipo humano. (Elaboración propia).

3.3.4. El museo: colección y funcionamiento

Lo primordial antes de nada es aclarar que la idea de museo y de los fondos estará en manos de un **grupo de expertos**. Debe haber una partida económica destinada a ello, para conocer cuál es el patrimonio de la comarca para seleccionar las piezas y saber cuál va a ser el hilo conductor de la exposición. Es necesario conformar una catalogación previa y para ello, se debe encargar este trabajo a un técnico cultural. Una vez dispongamos de esa catalogación se podría plantear la selección de las piezas, y es ahí cuando tendremos la idea de museo. Para ello se contará con un **coordinador científico del museo**, experto en la materia, para poder desempeñar la dirección científica del mismo.

Es necesario realizar una planificación a la hora de conformar la colección. **La exposición debe narrar un relato al visitante.** Para ello es imprescindible establecer cuáles son los **criterios a seguir a la hora de elegir las piezas, cómo va a ser contado, el recorrido, la iluminación y la estrategia para que sea atractiva al visitante.** Por todo ello, la exposición debe:

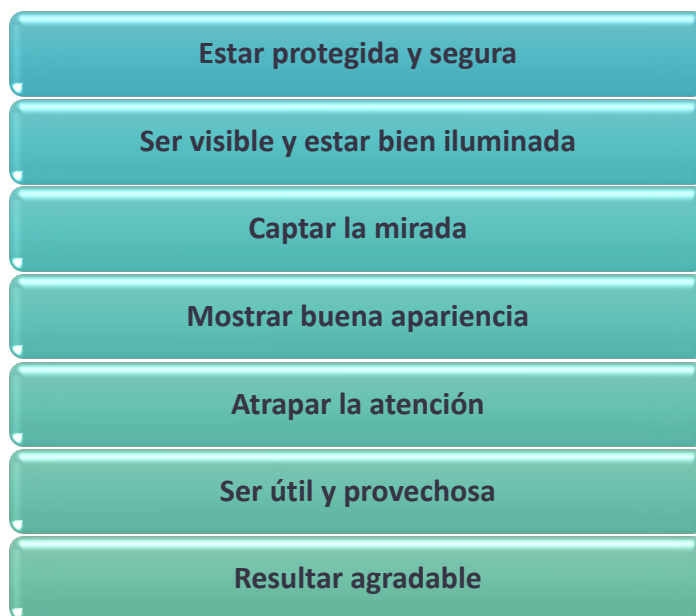


Figura 30. Criterios de la exposición. (Burcaw, 1984, p. 116).

Para que un museo tenga un funcionamiento correcto se debe partir de una **buena gestión.** Es necesario definir bien los estatutos para ver si se trata de un museo público o privado, **establecer su organización, fuentes de financiación** (públicas, privadas, subvenciones, patrocinadores, mecenazgo, apoyo social, campañas, etc.) y a qué **legislación** está sujeta. La empresa inversora aporta beneficios económicos y materiales al museo, y a cambio, obtiene reconocimiento y prestigio.

Se ha de configurar un programa concreto y cuidadosamente ordenado. Confeccionar un buen equipo de trabajo especializado en la materia es fundamental para desarrollar las tareas propias de un museo.

Aparte de las exposiciones permanentes (así como algunas temporales), se puede ampliar los recursos con programas educativos, talleres y alguna conferencia. Interesante es también explotar bien el espacio del que se dispone, que puede ser alquilado para ciertos actos,

reportando beneficios económicos y sociales. Interesante es el campo de las promociones, que, estableciendo una **política de descuentos, regalos y ventajas** en algunos programas culturales desarrollados en la sala polivalente y en el museo, pueden servir para motivar la asistencia del público. También entra en juego el restaurante y la tienda. La restauración gastronómica es una de las mayores fuentes de ingresos, y son muchos los museos que apuestan por conjugar el ocio y disfrute de la cultura asociado a la gastronomía. Es un lugar de descanso donde participan los sentidos, ligado a la herencia gastronómica de la comarca, una extensión sensorial del propio museo y de la sala cultural.

El pilar más importante de un museo es su **colección**. Para ello es necesario ejecutar un **trabajo de documentación** acorde al plan museológico que nos ocupa. Se parte del objetivo general de construir un lugar que albergue **la memoria del patrimonio industrial de la conocida ruta del azúcar de la Axarquía**, convertir al Molino San Rafael en el corazón de todos esos ingenios de la comarca a partir de una propuesta museística. Para llevarlo a cabo se debe trazar los objetivos específicos que conformarán este espacio como tal. Por tanto, se elaborará una hoja de ruta que sirva de puente para alcanzar este propósito.

Una tarea importante consiste en crear un área de documentación e investigación para atender cuáles son los criterios a la hora de seleccionar los objetos que pasen a formar parte de la colección, y una vez esté claro este objetivo, tramitar los pasos necesarios para acceder a ese conjunto de objetos materiales o inmateriales que existen sobre la materia. Es necesario un trabajo de localización e investigación de esos futuros fondos, para después pasar a la fase de clasificación y selección de los mismos, atendiendo al espacio del que se dispone. La elaboración de esta colección dará pie a la idea del museo, un paso de vital importancia que dará consistencia y coherencia a este lugar. Seguidamente se elaborará un inventario general, para después catalogar y registrar cada una de ellas.

En el **inventario general** quedarán patentes datos como el nombre de la pieza, sus dimensiones, el peso, cómo se ha realizado el ingreso al museo y su correcta numeración según orden de entrada. A la hora de marcar o siglar estas piezas para introducir el número de inventario, se debe hacer con marcado indeleble, a ser posible en la zona inferior a la derecha, a no ser que esa zona esté restaurada o con algún desperfecto, que en ese caso se

evitará hacerlo en ese lugar. El ICOM¹⁹ recomienda qué productos usar (pintura, barniz, etc.) en función del objeto a marcar (cerámica, metal, vidrio, piedra...). Luego, se debe fotografiar las piezas con el fin de digitalizarlas, realizar las medidas correspondientes de cada una de ellas siguiendo un protocolo (alto x ancho x profundidad), se ha de realizar una descripción de cada una de las partes y perfiles de la pieza, para más tarde aglutinar esta información y archivarla. Este inventario general tiene como propósito establecer una base de datos que permita una valoración científica y su localización topográfica.

La **catalogación**, junto al inventario, es otra herramienta que facilita tener una correcta documentación de los fondos. Fijar un control sobre la procedencia de las piezas, su historia e información concreta sobre ellas, salvaguarda la memoria de estas una vez son descontextualizadas de su lugar de procedencia. Hay dos campos a la hora de afrontar la elaboración de un catálogo. Por un lado, los datos más precisos sobre la pieza, todas esas características técnicas del objeto en sí (catálogo sistemático) y por otro lado toda la información sobre los estudios que se han llevado a cabo de las mismas (catálogo monográfico).

Es indefectible, además, conformar un **registro** de la colección, que facilitará saber qué piezas van entrando en el museo, al mismo tiempo que se conforma toda la información de las mismas. Ese registro de entrada recogerá la fecha de ingreso y los datos acerca de su procedencia, una breve descripción de la pieza, su estado, de dónde procede, cómo ha llegado a la colección, su correcta numeración y las pertinentes observaciones. El control y las anotaciones sobre los posibles movimientos de las piezas que forman parte de la colección debe reflejarse aquí de forma exhaustiva, así se sabrá dónde se encuentran en todo momento, evitando problemas al respecto.

Respecto al **ingreso** de las obras en la colección, es importante saber qué procedimientos se van a utilizar, si es por medio de compra, donaciones, recolecciones, depósito... y tener muy en cuenta el título de propiedad que valide la operación para evitar problemas relacionados con cuestiones legales. Una vez ingresada la pieza, se debe realizar un informe científico con

¹⁹ Consejo Internacional de Museos. Fue creado en 1946, y es la única organización de museos y profesionales de museos con alcance mundial dedicada a la promoción y protección del patrimonio cultural y natural, presente y futuro, material e inmaterial.

el fin de mejorar la conservación de la colección, realizar proyectos de investigación junto a alguna universidad o museo afín.

En la planta baja habrá un espacio para los **almacenes**, que servirá para guardar los fondos que no formen parte de la exposición. Se debe diseñar un plan de conservación y de seguridad con el propósito de conservarlos de la forma más adecuada.

Respecto a uno de los puntos fundamentales ya expuestos sobre la apariencia y visibilidad de la exposición, es necesario diseñar un **plan de iluminación atractivo y respetuoso con el medio ambiente**. Además, debe ir acompañado de un proyecto general de la exposición donde vengán recogidos los materiales de los soportes: **las bases y vitrinas**. Todo ello vendrá dado una vez se establezca el recorrido, que será el más adecuado según el espacio del que se disponga.

3.3.5. La sala polivalente: programación y actividades

La sala polivalente es el corazón de este proyecto, es el espacio multidisciplinar donde se va a desarrollar una programación cultural estable. Su línea programática se apoyará en la sostenibilidad y en el contexto agrícola donde se ubica, donde **poesía, música, cine, teatro y bailes tradicionales** estén presentes, siempre tomando como punto de origen el folclore de la zona, **estrechamente ligado a la agricultura y la gastronomía** que ofrece el campo que le rodea. Importante es recordar que servirá también como espacio para exposiciones, congresos, encuentros y talleres, todo ello tanto en el ámbito **cultural** como **empresarial**.

A continuación, se desarrollarán **las actividades** que acogerá esta sala.

- 1) **Ciclo anual de conciertos**: La idea es celebrar un programa al mes, con dos funciones cada uno de ellos. Uno el viernes (para socios de la empresa inversora, TROPS) y otro el sábado (para todos los públicos). La propuesta vendrá dada por un formato íntimo, de proximidad, que se integre suavemente con el entorno. La música será una de las principales apuestas de este proyecto, y acogerá todo tipo de géneros y estilos. La música clásica, el jazz, la canción de autor, el pop, el rock, el reggae, el funk, el soul, el R&B, el rap, la música electrónica, el indie, etc., tendrán un espacio común, la sala polivalente del Molino San Rafael. Las nuevas tecnologías estarán presentes en cada uno de los programas. El uso puntual del *streaming* (no del concierto entero) en las

redes sociales y canales de comunicación servirá para aumentar el número de visitantes al molino.

- 2) **Festival de cine TROPS:** Se celebrará cada año, en el mes de octubre, y tendrá como eje principal la temática del campo, así se reforzará la marca empresarial inversora y la apuesta de este proyecto por un mundo más sostenible. Se convertirá en el primer espacio de estas características que acoja la celebración de un festival de cine basado en la ecología. El nombre del festival será el de la empresa inversora, con el fin de extender los valores que atesora el conocido como “séptimo arte”. Habrá dos secciones, una para participación de los más jóvenes (pueden participar centros escolares) y otro para profesionales. El festival será de **cortometrajes**, y la empresa podrá hacer uso de los trabajos presentados para fines promocionales. Además, los trabajos podrán ser exhibidos en el canal de YouTube y en las redes sociales, con el fin de amplificar la acción cultural y el número de público.
- 3) **Ciclo anual de conferencias, cursos y talleres:** Durante el año, se conformará un programa de conferencias ligadas al ámbito cultural y empresarial. Será una parte importante de la vida del Molino San Rafael. La actividad docente es un valor añadido a todo este proyecto, que añade aún más un plus de excelencia, ya que muchos centros educativos, conservatorios, escuelas de baile y la propia universidad (entre otros) podrán establecer vínculos con la sala, extendiendo así el radio de acción. Se podrá alquilar este espacio para llevar a cabo estas actividades relacionadas con la docencia o bien se cederá de forma gratuita a cambio de que el logo del molino vaya en el programa de los eventos que se realice. Proyectos culturales y al mismo tiempo de emprendimiento sostenible podrán integrarse en este proyecto.
- 4) **Festival de verdiales y malagueñas:** Durante el mes de mayo y junio se realizará un programa dedicado en exclusividad al patrimonio musical que atesora la comarca de la Axarquía. Los verdiales, con sus tres estilos: Comares, Montes y Almogía, y las malagueñas, participarán en un concurso anual con el fin de salvaguardar el patrimonio de la comarca, ponerlo en valor, fortalecer el vínculo con la tierra e integrarlo con la gastronomía que ofrecerá el restaurante. Habrá un jurado para cada uno de ellos (verdiales y malagueñas) y un premio en metálico para los ganadores.

- 5) **Certamen de poesía:** Tendrá lugar en el mes de febrero en el molino, donde se celebrará un acto de entrega de premios abierto a los medios de comunicación y al público. A principios de octubre saldrán las bases para participar en él. La temática será el campo, todo lo relacionado con la naturaleza, el agua y la tierra, en especial el cultivo tropical. El premio puede ser en metálico o bien un abono para los conciertos de nuestra sala polivalente. Se elaborará una revista con los poemas que hayan participado con el objetivo de promocionar el certamen y el molino.
- 6) **Ciclo de teatro anual.** Durante el año se desarrollará un programa de obras teatrales. Cada programa se celebrará cada mes, y al igual que el ciclo anual de conciertos, se harán dos funciones por cada uno de ellos (uno para socios del TROPS y otro para el público en general). Se alternará en la programación la participación de grupos jóvenes de teatro con otras formaciones profesionales. Se fomentará la participación de centros escolares y de escuelas y talleres de teatro, como espacio de intercambio cultural y apuesta por los más jóvenes de la comarca y de la provincia.
- 7) **Encuentro de bailes tradicionales:** La línea programática que define este proyecto se sustentará en los bailes tradicionales de la comarca, en especial las maragatas, baile popular que está a punto de desaparecer, y que se pretende así salvaguardar e integrar en este encuentro que se celebrará en el mes de marzo. **Maragatas, verdiales y malagueñas** serán los estilos que acogerá el encuentro, que funcionará como taller y curso, en el que podrán apuntarse y colaborar distintas escuelas de baile de la comarca y de la provincia. Como colofón se realizará un acto de clausura con actuaciones de profesores y alumnos.



Figura 31. Sala polivalente. (Elaboración propia).

3.3.6. El restaurante. Gastronomía y memoria

Si hay un lugar donde se conjugue en su plenitud la relación entre los recursos y los sentidos, ese es el restaurante. Estar al aire libre rodeado de cultivos tropicales, observar con perspectiva el lateral del molino y su chimenea, escuchar el sonido del río o de la música que provenga de la sala polivalente y poder degustar y oler los mejores productos de la tierra es una verdadera fiesta para los sentidos. Gastronomía, tradición y cultura van de la mano para fundirse en una propuesta única. El restaurante TROPS ofrecerá una carta basada en los mejores productos de la Axarquía. Los productos estrella de esta empresa son los aguacates y los mangos, y estarán presentes en la oferta gastronómica del restaurante, que es un homenaje a la memoria de la comarca. El Molino San Rafael se encuentra a las afueras, en pleno campo. Habría que coger el coche y hacer dos kilómetros para poder encontrar algo abierto en el pueblo más cercano, Benamargosa. Esto hace que sea muy apetecible quedarse

en el restaurante, más aún cuando ya el público tiene la posibilidad de consumir mientras disfruta del espectáculo. El simple y hermoso hecho de estar en mitad de la nada y en pleno contacto con la naturaleza hace de este espacio una parada casi obligatoria para los asistentes, erigiéndose en una de las claves para tener una fuente considerable de ingresos. Se abrirá cuando haya alguna actividad programada.

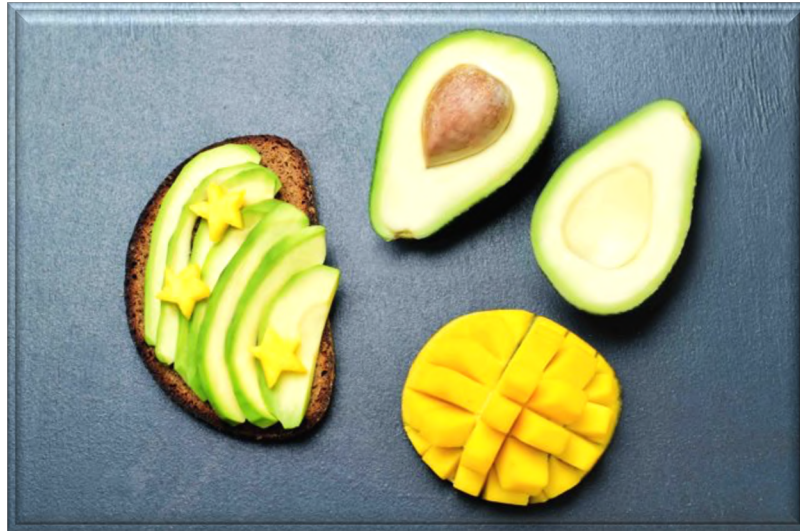


Figura 32. Mango y aguacate.

Recuperado de <https://agromagazine.com/actualidad/los-subtropicales-la-axarquia-protagonistas-madrid-fusion/>

3.3.7. La tienda

La tienda es un espacio más que permite obtener una fuente de ingresos estable. Lo importante es hacer un estudio del tipo de público que va a acudir al Molino San Rafael, y a partir de él, conformar un catálogo de productos ligado a la marca empresarial (con productos que por ejemplo los socios no tengan al alcance de la mano en otros espacios de TROPS), al museo (desde camisetas, tazas, libros o artículos relacionados con la actividad industrial de los molinos) y de la sala polivalente, donde se podrán vender también objetos relacionados con las disciplinas artísticas que se van a desarrollar durante el año.

Es interesante también adaptarse a los nuevos tiempos, y ofrecer una extensión de la tienda en la web del molino, donde quepan todo tipo de productos selectos relacionados con la agricultura ecológica, ofertando la posibilidad de realizar pedidos a domicilio.

Los productos deben estar sujetos a un fin cultural, sostenible y educativo, por lo que se requiere de un minucioso estudio a la hora de configurar el inventario. La personalización de cada uno de ellos, la excelencia de su elaboración y el cuidado del *packaging*²⁰ dirá y mucho de la forma de ser del proyecto, puede ser muy positivo para los beneficiarios directos que todo esto esté cuidado, ya que es una extensión del proyecto en sí. Es clave tener en cuenta el diseño de los productos, debiendo ser tratados como una prolongación del molino, así se creará también un vínculo entre el público y los artículos, y eso, además, reportará mayores beneficios. Es primordial elaborar un **ideario de tienda**, al igual que se ha realizado con el resto de espacios que conforman el molino, no sólo por lo que respecta a lo financiero, sino a la propia imagen e identidad de todos los agentes implicados.

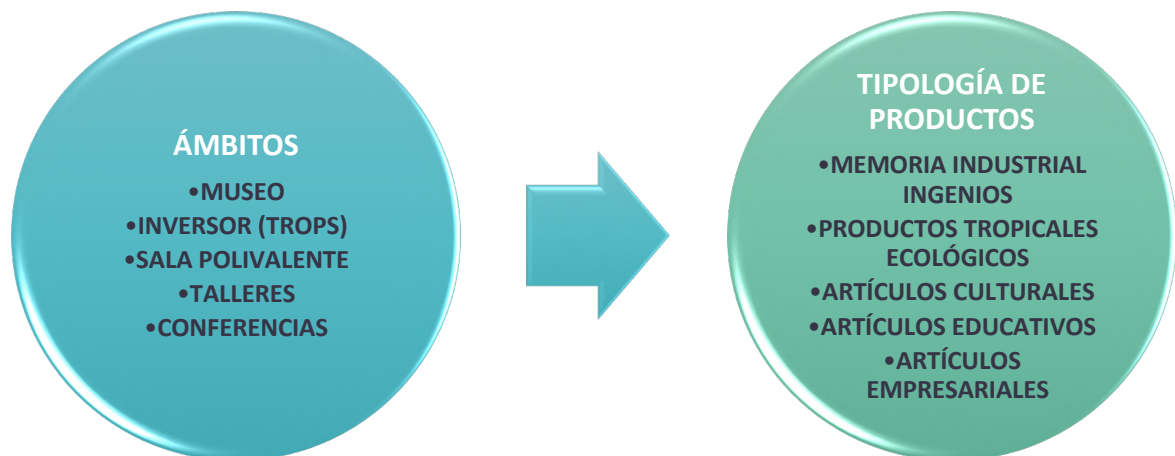


Figura 33. Líneas de productos de la tienda. (Elaboración propia).

²⁰ Embalaje (término en inglés).

3.4. Organigrama

Un planteamiento correcto del organigrama para ejecutar el proyecto permite identificar y facilitar la puesta en marcha del mismo. Hay que distinguir dos fases antes de dibujar el organigrama, una es la reconstrucción y otra la ejecución del proyecto una vez se cuente con las instalaciones y los recursos adecuados para la puesta en marcha del mismo.

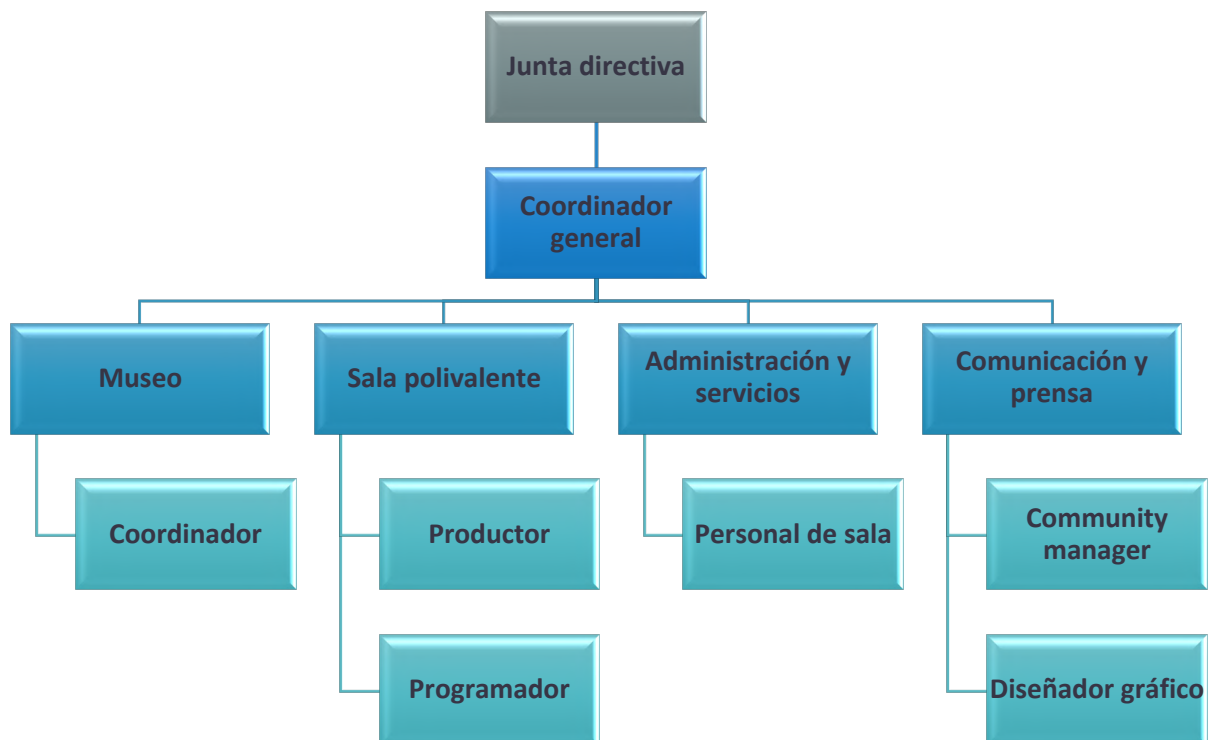


Figura 34. Organigrama del Molino San Rafael. (Elaboración propia).

3.4.1. Junta directiva

La dirección del proyecto está compuesta por los propietarios del molino (Ayuntamiento de Benamargosa) y por la empresa inversora (TROPS). La **Junta directiva** velará por el correcto funcionamiento del Molino San Rafael, y será elegida según los criterios que marquen los estatutos una vez sea creada. Las funciones de este órgano serán, entre otras, la de dirigir y controlar de forma eficiente todo tipo de toma de decisiones, establecer un liderazgo consistente, discutir los cambios principales que se acometan, participar activamente en la elección del organigrama, llevar control de las finanzas, participar en las políticas relacionadas

con las actividades desarrolladas en este espacio, establecer lazos entre otras entidades y administraciones y procurar la estabilidad en el tiempo de este proyecto con la correspondida excelencia.

3.4.2. Coordinador general

La figura del **coordinador general** es fundamental, ya que sobre este puesto recae la responsabilidad de organizar los diferentes espacios que conforman el proyecto: el museo, la sala polivalente, los talleres y encuentros, la tienda y el restaurante. La visión global y la directriz de todos estos ámbitos recaen sobre esta persona. La gestión de los espacios y de las actividades que se celebren en el molino vienen dadas desde esta figura. Es responsabilidad suya organizar y dirigir la labor del coordinador del museo y del productor y del programador de la sala polivalente.

3.4.3. Coordinador del museo

El **coordinador del museo** será la persona responsable de ejecutar la gestión de este espacio. Estará a cargo de las exposiciones que se celebren, de velar por la correcta ejecución de la idea de museo que vendrá dada una vez realizado el trabajo por el grupo de expertos (fondos), y de la coordinación con el equipo de comunicación y prensa en lo que atañe a las actividades de este espacio.

3.4.4. Productor

El **productor** será la figura responsable de llevar a cabo toda la cadena de acciones que permitan la puesta en escena de las distintas actividades que se celebren en el molino. Para ello su trabajo se secuenciará en tres fases: preproducción (antes), producción (durante) y postproducción (después). Su labor es esencial para contar con los recursos necesarios (humanos y materiales) para desarrollar las actividades programadas.

3.4.5. Programador

La persona encargada de la **programación** establecerá la línea que defina cada una de las actividades que componen las actividades de la sala polivalente, salvaguardando la filosofía de cada una de ellas y del proyecto en sí. En muchos proyectos, el mismo coordinador general ocupa varios roles, y es frecuente que se aúne en una misma persona las labores de coordinación, producción y programación, siempre y cuando cuente con un equipo de técnicos que le ayuden en la puesta en marcha de cada una de estas acciones.

3.4.6. Administración y servicios

Respecto a la **administración y servicios** del molino, se contará con personal cualificado para llevar a cabo las tareas propias en este ámbito, que permita llevar las cuentas de cada una de las actividades o visitas realizadas. Aquí entra también el **personal de sala**, cuyo número vendrá dado dependiendo del acto que se celebre. Para ello se contratarán de forma puntual las personas que se necesiten según la actividad celebrada.

3.4.7. Comunicación y prensa

El departamento de **comunicación y prensa** es fundamental para extender la acción cultural y empresarial de este proyecto. Contar con una persona que lleve el control de las redes sociales, de la página web y de los distintos canales de comunicación del Molino San Rafael es imprescindible.

La labor de *community manager*²¹ es a día de hoy pieza clave para traducir cualquier filosofía empresarial o cultural a partir de una correcta elaboración de contenidos *online*. Para nutrir de recursos a esta persona, se contratará a una empresa que realice el **diseño gráfico** necesario para emprender su labor (a veces es la misma persona quien se ocupa de ello). Es vital elaborar un logo que represente toda la ideología del Molino San Rafael y todo tipo de recursos para la elaboración de vídeos y montajes fotográficos. Las aptitudes de esta persona deben estar compuestas de una alta dosis de creatividad, de competencias tecnológicas,

²¹ Persona responsable de edificar, gestionar y administrar la comunidad virtual de una empresa, marca o entidad, elaborando contenido de forma estable, establecer vínculos con los clientes y reportando la filosofía del proyecto en cada una de sus acciones.

versatilidad, y de una escucha activa, ya que debe traducir cualquier idea de la forma más atractiva posible: es la imagen de la marca del proyecto presente.



Figura 35. Competencias del community manager. (Elaboración propia).

3.5. Cronograma

Todo proyecto necesita de una temporalización. Marcar los tiempos es vital para fijar objetivos, trazar una hoja de ruta que permita la correcta ejecución del mismo en el tiempo. Cada meta debe llevar consigo una escala temporal que facilite visualizar de forma clara y directa esta distribución. Se distinguirá por un lado la calendarización de la **remodelación y obras**, por otro la **gestión del proyecto**, la dotación y **equipamiento** de recursos materiales de los distintos espacios que componen el edificio y las **actividades de la sala polivalente**. Partiendo del supuesto de que el molino San Rafael **comience su actividad en septiembre del 2021 tras la adhesión de una empresa inversora**, existe el plazo de un año para culminar las reformas, equipar el espacio y conformar un equipo de trabajo en el caso de que se comience a trabajar en el mes de **septiembre del 2020**. Si no se ajusta a esta previsión se adaptará el cronograma de cada una de estas secciones a los márgenes estipulados para las distintas acciones.

Tabla 2. Remodelación y obras (cronograma).

ACTIVIDAD	INICIO	FINAL	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
REVESTIMIENTO Y PAVIMENTOS	1/09/20	1/03/21												
CARPINTERÍA	1/03/21	1/05/21												
FONTANERÍA	1/01/21	1/03/21												
VENTILACIÓN y AIRE ACONDICIONADO	1/04/21	1/08/21												
ELECTRICIDAD	1/01/21	1/08/21												
VENTANAS Y PUERTAS	1/04/21	1/07/21												
PINTURA	1/06/21	1/07/21												
LIMPIEZA	1/07/21	1/08/21												

Fuente: Elaboración propia

Se comenzará con las obras para luego proseguir con la **carpintería, la fontanería, el equipamiento de suministro eléctrico** (hay dos fases en el cronograma, una primera de suministro general, y otra más *ad hoc* para concretar puntos de luz una vez elaborada y finalizada la idea de museo y el correspondiente estudio de los fondos realizado por el grupo de expertos). Por último, se procederá a la **instalación de puertas y ventanas, pintar las instalaciones, instalación de extracción de aire y climatización y la limpieza del molino** como colofón.

Tabla 3. Gestión del proyecto (cronograma).

ÁREA	INICIO	FINAL	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
MUSEO	1/09/20	1/07/21												
ELABORACIÓN PROGRAMACIÓN	1/10/20	1/05/21												
CONSTITUCIÓN DEL ORGANIGRAMA	1/09/20	1/11/20												
CONTRATACIÓN PERSONAL	1/09/20	1/08/21												
DISEÑO Y COMUNICACIÓN	1/11/20	1/08/21												
CREACIÓN PÁGINA WEB Y CONTENIDOS	1/02/21	1/08/21												
LICITACIÓN RESTAURANTE	1/01/21	1/03/21												

Fuente: Elaboración propia

Lo primero de todo es constituir el organigrama del museo, ya que establecerá cuáles son las personas responsables para acometer cualquier acción de esta remodelación y gestión del molino. Conformar el museo será una de las tareas que más tiempo requiera en este proyecto, de ahí la extensión que ocupa en la temporalización. La **contratación del personal** está repartida en dos tiempos, una primera para el arranque del proyecto y otra más cercana a la apertura del molino, con el resto de personal necesario para su apertura al público. Se contempla también la elaboración de la programación, la **licitación del restaurante** (en caso de que salga a concurso público, puede ser privado si se estima conveniente) y la creación de **contenidos de diseño gráfico, canales de comunicación y página web**.

Tabla 4. Equipamiento y recursos (cronograma).

RECURSOS	INICIO	FINAL	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
MUSEO	1/04/21	1/08/21												
SALA POLIVALENTE	1/05/21	1/08/21												
OFICINAS	1/06/21	1/08/21												
SISTEMA DE SEGURIDAD	1/07/21	1/08/21												
CONTROL DE HUMEDAD	1/06/21	1/08/21												
RESTAURANTE	1/04/21	1/08/21												

Fuente: Elaboración propia

Este apartado recoge la temporalización del correcto **equipamiento de los espacios** que conforman el molino, adaptando los recursos necesarios para su funcionamiento. El museo requerirá de la colocación de **estanterías, vitrinas, planeros, compactos, expositores, monitores**, etc. (según el diseño que venga dado por los expertos en esta materia). En la sala polivalente se instalará un **escenario, mobiliario, equipo de sonido y un proyector de cine**. Todo ello debe servir tanto para actos culturales como talleres, encuentros y conferencias, y que permita moverse con facilidad, ya que en algunas ocasiones se necesitará que la sala quede completamente vacía dependiendo del acto a celebrar. Las oficinas deberán contar con el **mobiliario y el material informático adecuado** para poder desempeñar labores de documentación, administrativas y de gestión. El espacio delimitado para restaurante precisa de la dotación adecuada del material específico para la cocina (**equipamiento y accesorios, mobiliario para la terraza y la barra**). Finalmente, el molino contará con la instalación de un **sistema de seguridad** (cámaras, sistema de control de humedad para el museo, luz de emergencia, instalación de material contra incendios).

Tabla 5. Actividades de la sala polivalente (cronograma).

SALA POLIVALENTE	INICIO	FINAL	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
CICLO CONCIERTOS	1/09/21	1/08/22												
FESTIVAL DE CINE	1/10/21	1/11/21												
CICLO CONFERENCIAS, CURSOS Y TALLERES	1/09/21	1/08/22												
FESTIVAL DE VERDIALES Y MALAGUEÑAS	1/05/21	1/07/22												
CERTAMEN DE POESÍA	1/02/22	1/03/22												
CICLO DE TEATRO	1/09/21	1/08/22												
ENCUENTRO BAILES TRADICIONALES	1/03/22	1/04/22												

Fuente: Elaboración propia

En este apartado ubicamos en el tiempo las distintas actividades que se desarrollarán en la sala polivalente. Se deberá tener en cuenta que ante posibles adversidades (pandemias, inundaciones, etc.) exista una plataforma que permita continuar con la programación (*streaming*).

3.6. Recursos

Todo proyecto necesita para su correcta puesta en marcha un **conjunto de recursos: humanos, materiales, técnicos y económicos**. Una vez resuelto quiénes serán los inversores del proyecto, las personas encargadas de gestionarlo deben desglosar cada propuesta del mismo con una batería de recursos. El **presupuesto** asignado a cada objetivo delimitará con qué recursos se podrán contar para su puesta en marcha (humanos, materiales y técnicos), teniendo en cuenta cualquier imprevisto y considerando cualquier colaboración extra de un patrocinador para optimizar dichos recursos. Además, debe considerarse cualquier ayuda pública, que puede ser clave para aspirar a la excelencia en cualquier acción de esta reconversión. Para obtener un mayor control de los recursos se debe delimitar los diferentes campos de acción propuestos para el Molino San Rafael, y a cada uno de ellos se debe aplicar

un riguroso estudio de esos recursos necesarios que permitan la correcta puesta en marcha y que vendrán dados gracias al presupuesto con el que se cuente para ello.



Figura 36. Desglose de recursos para el museo. (Elaboración propia).



Figura 37. Desglose de recursos para la sala polivalente. (Elaboración propia).

El desglose de recursos para otros espacios como la **tienda**, las **oficinas** o el **restaurante** se antoja necesario como espacios auxiliares y complementarios del museo y la sala polivalente. Para la elaboración de la tienda se debe conformar un equipo humano para elaborar el catálogo de productos y su correcto diseño. Como recursos materiales y técnicos se destinará una partida económica para amueblarla correctamente, crear una plataforma digital para la venta por internet y equiparla con un sistema informático donde se pueda hacer un cotejo de las ventas. Llegada la hora de su apertura, se debe tramitar la contratación de una persona para su actividad. Respecto a las oficinas, se realizará un desembolso económico con el fin de equipar el espacio destinado para la gestión del molino y que sirva a su vez como espacio de trabajo de la empresa inversora, a la hora de desarrollar actos enfocados con su actividad empresarial (extensión de la empresa dentro de este espacio). Se precisará material de oficina, mobiliario y equipo informático. Igualmente, el restaurante deberá contar con un presupuesto que contemple todos los recursos materiales y técnicos para su correcto funcionamiento.



Figura 38. Desglose de recursos para la tienda. (Elaboración propia).

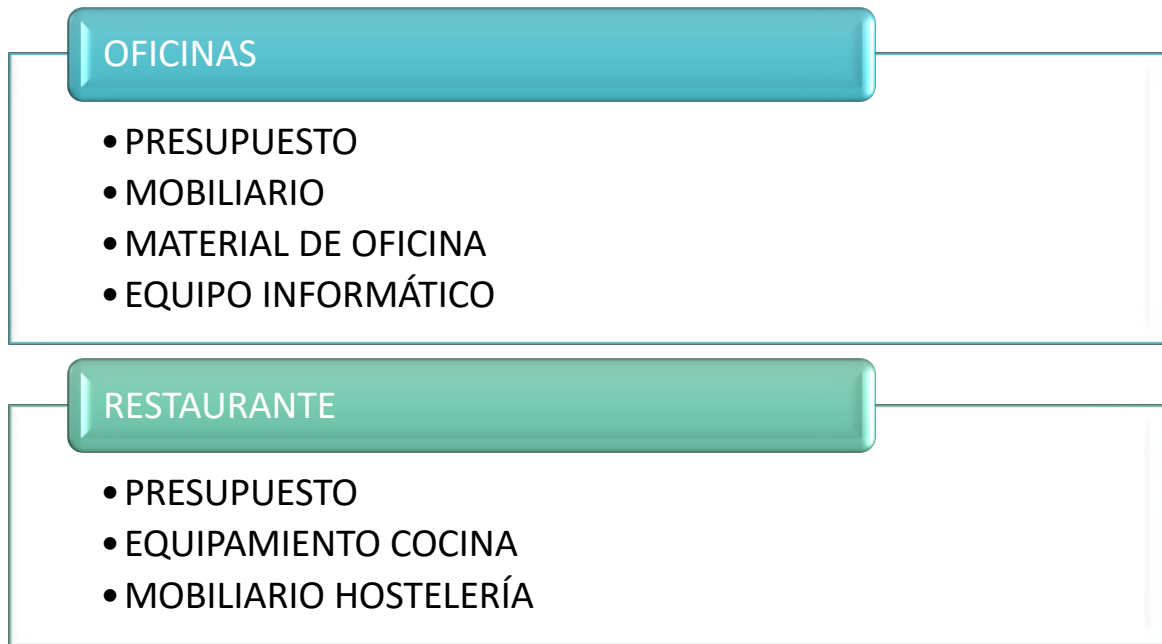


Figura 39. Desglose de recursos para las oficinas y el restaurante. (Elaboración propia).

3.7. Evaluación

Todo proyecto debe someterse a un correcto proceso de evaluación. Este paso permite la obtención de datos concretos para conocer si se han conseguido o no los objetivos propuestos, y, por otra parte, localizar los puntos débiles para mejorar en un futuro. La evaluación debe ser continua y constante, se evaluará cada paso con el fin de saber si se está ejecutando correctamente las acciones previstas o no. Habrá que temporalizar todos los procesos llevados a cabo, para tener un mayor control de cada uno de ellos por separado y obtener así una radiografía del proceso.

Existen técnicas para recoger la información que precisamos para llevar a cabo la evaluación. Estas técnicas pueden ser cualitativas o cuantitativas. Los medios de comunicación *online* (tales como redes sociales o la web) incorporan herramientas y analíticas para contabilizar muchas acciones. Cada una de ellas ofrece su propio instrumento de métrica, lo que permitirá un control y una aproximación a la evaluación. La exploración diaria ayudará a cotejar datos interesantes.

La elaboración de encuestas, cuestionarios, entrevistas o foros de opinión son otros recursos que suman y ofrecen una versión cualitativa de este proceso ofreciendo una versión en

castellano y otra en inglés, ya que hay muchos residentes de otros países viviendo en la comarca. Además, se podría establecer una **reunión anual con todos los agentes implicados para evaluar la marcha del proyecto**. En esta reunión se podría analizar los datos recogidos de las encuestas realizadas después de cada acto cultural, así como invitar a los distintos agentes implicados a que expusieran sus percepciones sobre la marcha del proyecto. Sería interesante poner estas encuestas en marcha mediante una *app*, que permita un fácil acceso a los asistentes y que además permita reflejar **reflexiones personales**. Herramientas como estas ayudan a perfilar cuáles son los intereses del público a la hora de confeccionar futuras programaciones.

Los instrumentos e indicadores de evaluación acercarán de forma empírica y objetiva la opinión del público al proyecto del Molino San Rafael. Se establecerán unas variables a la hora de conformar tales instrumentos, que vayan bien dirigidas al desglose de debilidades y fortalezas de cada acción. El indicador debe ser el ítem, que sirva para la medida, evaluación y muestra del progreso de cada actividad (ver en el Anexo B dos propuestas de evaluación).

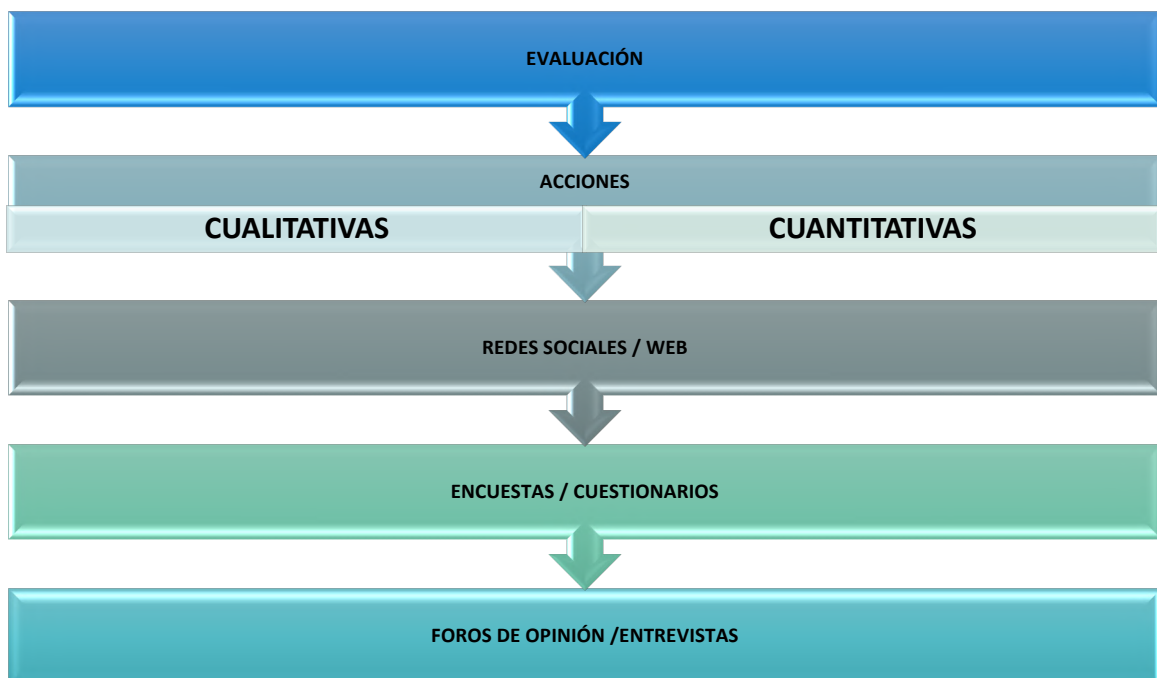


Figura 40. Procesos de evaluación. (Elaboración propia).

4. Conclusiones

Esta propuesta de intervención tiene como propósito generar un espacio de **oportunidades en el ámbito cultural y empresarial**. Gracias a la reconversión del Molino San Rafael se puede construir una alternativa al turismo convencional y también a la cultura de masas, todo ello a partir de una propuesta ligada al medio ambiente y a la agricultura de la comarca de la Axarquía. El interés académico radica en aunar en un mismo proyecto un **modelo sostenible de intervención cultural ligado al ámbito empresarial**. Otra aportación es la de rendir **homenaje a la memoria histórica de nuestro patrimonio industrial**, ya que la mayoría de los ingenios de la ya citada ruta del azúcar de la comarca están en desuso y casi en ruinas. La **aportación profesional** de la propuesta es la de crear nuevas posibilidades en el ámbito laboral, cultural y empresarial. Lo interesante de esta intervención viene de crear un espacio singular en un mundo donde sólo existe la opción de la agricultura. Es la zona de Málaga más virgen, por tanto, y a modo de reflexión, es de interés que un proyecto como este salga a la luz, ya que se suma al modelo sostenible de la zona y que es un ejemplo dentro de la provincia de Málaga. Ser referentes en una reconversión de tales hechas puede llegar a convertirse en todo un **modelo a seguir**. Es innegable que el futuro debe estar ligado a un mundo más sostenible y respetuoso, y que la elección del medio rural como modo de vida llega para quedarse, más que nada por la necesidad de escapar del ruido y de la multitud.

El hecho en sí de presentar esta propuesta de intervención, incluso si no llega a materializarse, plantea una reflexión sobre un nuevo escenario, **poner en valor un edificio que estaba sin plan alguno en la actualidad, establecer un modelo cultural diferente** en una zona con carencias en este aspecto, **salvaguardar nuestro folclore** y abordar la necesidad de **crear un certamen de malagueñas que a día de hoy no existe en la provincia**.

Concluyendo, este proyecto de reconversión del Molino San Rafael es una **oportunidad de subrayar la memoria, las raíces, las costumbres y las oportunidades que brinda este entorno**. Para el Ayuntamiento la puesta en marcha de este proyecto es una solución amable y de calidad, para la empresa inversora una vía nueva para invertir en prestigio, crecimiento de la marca y refuerzo de los valores cardinales de su actividad empresarial: la cultura, y para los que rodean este espacio, una oportunidad de negocio sostenible (alquiler de casas, actividades en la naturaleza, negocios indirectos, etc.).

Concentrar las oportunidades que vienen dadas tras **agrupar agricultura, empresa y cultura**, son motivos más que suficientes para desplegar un proyecto de este calado, que se integrará con suavidad y de forma respetuosa con el vestigio de la tierra que le rodea. Una ocasión para sobresalir y distinguirse a partir de la **naturaleza y la belleza**.

5. Limitaciones y Prospectiva

La elaboración de un proyecto como el que se ha desarrollado en este trabajo acarrea sus propias dificultades, y éstas deben servir como acicate para establecer futuras líneas de investigación a la hora de emprender proyectos similares.

Una de las **limitaciones** que ha estado presente en relación con la investigación ha sido a la hora de buscar información sobre los posibles fondos de los molinos de la comarca para la creación del futuro museo. El trabajo se ha realizado durante el estado de emergencia provocado por la pandemia del **COVID-19**, y esto ha limitado y dificultado acciones como la de poder entrevistar a agentes implicados en el molino, acudir físicamente a las instalaciones para realizar un estudio más pormenorizado del espacio o acceder a fuentes de bibliotecas cercanas. Además, hay pocas referencias bibliográficas en este campo, y a pesar de que constan varios trabajos de investigación en torno a la historia y la tradición de estos ingenios anclados en la Axarquía, no se encuentran datos acerca de la localización de estos objetos que aporten luz a la hora de conformar la futura colección. De ahí viene la necesidad, tal y como se ha indicado con anterioridad, de contratar a un comité de expertos que elabore un estudio sobre ello, y poder así emprender el camino del futuro museo.

En referencia al marco teórico ha sido escasa la información en relación a empresas que establecen como motor de expansión la cultura, concretamente las que de alguna manera están, además, relacionadas con la agricultura y el turismo, que también han sido puntos clave en este proyecto de intervención. Esto hubiese facilitado la confección de una hoja de ruta a la hora de definir una negociación con las posibles empresas inversoras.

En cuanto a la **prospectiva**, para futuras líneas de investigación en relación a nuestro objeto de estudio, una posible área de mejora de la investigación realizada sería, por un lado, la de profundizar sobre los materiales, maquinaria industrial y objetos relacionados con los múltiples molinos que coexistieron en la Axarquía malagueña en la conocida como ruta del

azúcar. Por otro, una profundización acerca de la relación entre empresa, cultura y agricultura. También hubiese sido de máxima utilidad la existencia de una mayor cantidad de investigación acerca de las posibles subvenciones en referencia a patrimonio industrial, que facilitaría la ampliación de recursos económicos, fundamental en cualquier proyecto de envergadura.

Referencias bibliográficas

- Andrews, K.R. (1985). *El concepto de estrategia de la empresa* (Segunda edición). Barcelona: Ediciones Orbis, S.A.
- Arcila, M., Sánchez, J. L., Chica, A., Soto, A., Pliego, C., y Azzarioni, A. (2011). Puesta en valor del patrimonio cultural como factor turístico: una aproximación al caso de la provincia de Cádiz y la Región Tánger-Tetuán. *Arqueología y Turismo en el Círculo del Estrecho*, pp. 69-82. Recuperado de <https://auladelestrecho.uca.es/docs/AUE/Biblioteca/7526.pdf>
- Barrera Cañellas, M. (2018). El Molino como apuesta innovadora en el turismo de negocios. *Actes XI Congreso Internacional de Molinología*, pp 399-404. Recuperado de https://congresmolinologia.conselldemallorca.cat/documents/457653/0/20200110-Actes_Congres.pdf/be8b5894-75c4-f935-8979-d2dc8bfde24e?t=1578643072951
- Blangy S. and Mehta H. (2006). Ecotourism and Ecological Restoration. *Journal of Nature Conservation*, Vol. 14, No. 3-4, pp. 233-236. Recuperado de http://www.wildonesniagara.org/images/economicsand_biodiversity.pdf
- Burcaw, G. E. (1984). *Introduction to Museum Work*. Nashville: The American.
- Burgelman, R. (2002). *Strategy is destiny: how strategy-making shapes a company's future*, New York: The Free Press.
- Capilla, F. (2016): La industria azucarera en Nerja y Maro (I). Los ingenios preindustriales. *Libros de la Axarquía, Colección Monografías*. Málaga.
- Chandler, A.D. (1990), *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge: Harvard University Press.
- Cluzeau, C. (2000). *Le tourisme culturel*. París: Presses Universitaires de France (PUF).
- D'Huy, P. y Lafon, J. (2018). *Innovación para dummies*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Daft, R. (2007). *Teoría y Diseño Organizacional*. 9na Edición. México: Editorial Thomson.
- De Juan Alonso, J.M. (2010): *Turismo sostenible en el Mediterráneo, panorama y perspectivas, estrategias y acciones*. Documento de Trabajo, UICN, Cámara Málaga, Málaga.

Del Carmen, R. (2006). *Fundamentos para la planeación del turismo sustentable, hacia el desarrollo local*. Universidad Autónoma del Estado de México. Recuperado de <http://www.uaemex.mx/plin/psus/rev2/b04.html>.

Domingo Ajenjo, A. (2005). *Dirección y gestión de proyectos. Un enfoque práctico*. Madrid: RAMA Editorial.

Drucker P. (1995). *Managing in a Time of Great Change*. Nueva York: Truman Talley Books-Dutton.

Flamarich, M. y Duro, J.A. (2011): Turismo de negocios (eventos) en España: análisis y perspectivas. En *Papers de Tourisme* núm.4, pp. 59-74. Recuperado de <http://www.papersdetourisme.gva.es/ojs/index.php/Papers/article/viewFile/168/147>

Gerry J., Scholes, K., & Whittington, R. (2010). *Fundamentos de estrategia* (Séptima edición). México: Publisher Pearson Educación.

Gilabert González, L.M. (2008). El Centro Cultural museo hidráulico Los molinos del río Segura: un testimonio de la historia de Murcia. *Imafronte* (Universidad de Murcia), nº 21-22, págs. 127-144.

Giraud, B. (1996). La cultura en la empresa. *Temas de Comunicación* nº 8, págs. 145-152.

Hawkins, D.E. and Lamoureaux, K. (2001). Global growth and magnitude of ecotourism (pp. 64-72). In: Weaver, D.B., Backman, K.F., Cater, E., Eagles, P.F.J., and McKercher, B. (eds) *The Encyclopedia of Ecotourism*. School of Business and Public Management, The George Washington University, Washington, District of Columbia, USA.

Jaula Botet, J. A. (2001). *Bases teórico metodológicas para la ordenación territorial de las reservas de biosferas en función del desarrollo turístico sostenible*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Geográficas. Universidad de Alicante, España.

Lambin, J. J. (1994). *Marketing Estratégico*. La Habana: Editorial EMPES.

Maqueda Lafuente, J. (1996). *Cuadernos de dirección estratégica y planificación*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Marcén Guillén, E. (2013). El patrimonio industrial convertido en museo: el caso del IAACC Pablo Serrano de Zaragoza. *Arte y ciudad, Revista de Investigación* (nº3), revista de junio, 745-763. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4704638.pdf>

Marín, A. (2018). *El motor del éxito. 35 claves para que tu idea triunfe*. Barcelona: Editorial Planeta.

Ohmae, K. (1993). *La mente del estratega* (Primera edición). México: Mc Graw Hill.

Ortiz Ordaz, F., Camargo Toribio, I. A. Cuba (2010). Propuesta de valores para una cultura organizacional en el turismo sostenible. *Pasos: Revista de turismo y patrimonio cultural, volumen 8*. Recuperado de https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/15872/PS_8_1%20_%282010%29_10.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Parra Oncins, F. Madrid (2020). El turismo rural ante el reto de recuperar sus propias raíces. *Desarrollo rural y sostenible* nº 41, p.23-24. Recuperado de http://revistadesarrollosostenible.redruralnacional.es/2020invierno/pdf/RRN41_completa_media.pdf

Parsons, T. (1984). *El Sistema Social*. Madrid: Alianza.

Porter, M.E. (1996). What is Strategy. *Harvard Business Review*, 61-78. Recuperado de https://iqfystage.blob.core.windows.net/files/CUE8taE5QUKZf8ujfYIS_Reading+1.4.pdf

Purseglove, J. W. (1975). *Tropical crops: monocotyledons I*. London: Longman Group Limited

Quintana, R., M. Figuerola, M. Chirivella, et al. (2005). *Efectos y futuro del turismo en la economía cubana*. Montevideo: Tradinico.

Ramírez Morales, A. (2017). *Digitalízate o desaparece*. Barcelona: Planeta.

Ries, E. (2018). *El camino hacia el lean startup*. Barcelona: Ediciones Deusto.

Sancho Pérez, A., García Mesanat, G., Pedro Bueno, A. y Yagüe Perales, R. M. (2001). Auditoría de sostenibilidad en los destinos turísticos. *Investigaciones geográficas*, (52), 168-170. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-46112003000300012&lng=es&tlng=es.

Santiago Ramos, A., Guzmán Valdivia, A., Málaga (2007). La caña de azúcar en la Axarquía: Trapiches, Ingenios, Maquinillas y Fábricas. *Patrimonio industrial Axarquía*. Recuperado de <http://cederaxarquia.org/files/Descargas/publicaciones/descubreaxarquia/Patrimonio%20Industrial%20de%20La%20Axarquia.pdf>

- Santos, F. (2013). Marketing sensorial y el imperio de los sentidos. *Puro Marketing*. Recuperado de <http://www.puromarketing.com/44/18230/sensorial-impero-sentidos.html>
- Sanz Elorza, M. (2018). Los ingenios azucareros de la comarca de la Axarquía (Málaga). *Actes XI Congreso Internacional de Molinología*. Págs 23-32. Recuperado de https://congresmolinologia.conselldemallorca.cat/documents/457653/0/20200110-Actes_Congres.pdf/be8b5894-75c4-f935-8979-d2dc8bfde24e?t=1578643072951
- Seetanah, B. (2011). "Assessing the dynamic economic impact of tourism for island economies". *Annals of Tourism Research*, 38 (1), 291-308.
- Starmer-Smith, C. (2004). Eco-friendly tourism on the rise. *Daily Telegraph Travel*, 6, 4.
- Steiner, G.A., & Miner. J.B., (1982). *Management Policy and Strategy*. Londres: Collier McMillan.
- Thompson Arthur A., Strickland, A. J. (2012). *Administración estratégica*. Washington: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Van den Berg et al. (2008). *Gestión del turismo industrial*. Madrid: Síntesis.
- Vásquez, E., & Injoque, G. (2003). Competitividad con rostro humano: el caso del ecoturismo en Loreto. *Editorial Universidad del Pacífico, Centro de Investigación*. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/51208827.pdf>
- Vera Rebollo, J. F.; López, F.; Marchena, M. y Antón, S. (1997). *Análisis territorial del turismo*. Barcelona: Ariel Geografía.
- Wu, X. y Carrasco, E. (2017). Ecoturismo: una revisión de sus elementos fundamentales. *Revista DELOS: Desarrollo Local Sostenible*, n. 28. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/delos/28/ecoturismo.html>

Anexo A. Fotografías del Molino San Rafael

Estado anterior a la rehabilitación







Inicio de las obras de rehabilitación









Estado actual tras las obras de rehabilitación bastante avanzadas

















Anexo B. Ejemplos de evaluación

Encuesta evaluación para después de un concierto (APP)



MOLINO SAN RAFAEL
www.molinosanrafael.es



ENCUESTA DE SATISFACCIÓN
12/11/21

	+		-			
CALIDAD MUSICAL DEL CONCIERTO	-					
DURACIÓN DEL EVENTO	-					
GESTIÓN DE ENTRADAS	-					
ATENCIÓN AL PÚBLICO	-					
ORGANIZACIÓN DEL EVENTO	-					
VISIBILIDAD	-					
CALIDAD DEL SONIDO	-					

¿ES LA PRIMERA VEZ QUE VIENES?

SÍ	NO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿PROPUESTA DE MEJORA?

.....

.....

.....

.....

Encuesta evaluación general para visitantes del molino (APP)



ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

1.- ATMÓSFERA, AMBIENTE DEL MOLINO



2.- TRATO RECIBIDO POR PARTE DEL PERSONAL DEL MOLINO



3.- EXPOSICIÓN DEL MUSEO (INFORMACIÓN, DISEÑO, CONTENIDOS,...)



4.- ACCESIBILIDAD Y EMPLAZAMIENTO DEL MOLINO



5.- EXPERIENCIA EN EL RESTAURANTE



6.- PRODUCTOS DE LA TIENDA



7.- LIMPIEZA



8.- SATISFACCIÓN GLOBAL DE LA VISITA



OBSERVACIONES (*)

.....
.....
.....
.....