

# **Comercialización del patrimonio histórico: Análisis de los primeros 100 años en el mercado del Conjunto Monumental de la Alhambra y Generalife (1909-2008)**

## ***The commercialization of historical heritage. Analysis of the first 100 years in the market of the Monumental Ensemble of the Alhambra and Generalife (1909-2008)***

**Germán Ortega Palomo**

**Victoria Eugenia Chamorro Martínez**  
**Universidad de Málaga**

Recibido, Abril de 2020; Versión final aceptada, Enero de 2021.

PALABRAS CLAVE: Bienes culturales. Economía de la cultura. Análisis histórico-económico. Marketing turístico. Gestión del patrimonio histórico.

KEYWORDS: Cultural asset. Cultural economy. Historical-economic analysis. Tourism marketing. Heritage management.

Clasificación JEL: R32, A12, M31, N00

### RESUMEN:

Este trabajo se centra en el análisis del proceso de comercialización de la Alhambra y Generalife, así como de la evolución de las variables demanda, precio e ingresos a lo largo de los 100 años analizado (1909-2008). Para ello, se ha realizado una investigación en el Archivo de la Alhambra a partir de la cual se ha podido estudiar el comportamiento de dichas variables. El análisis llevado a cabo ha confirmado la existencia de tres etapas bien diferenciadas que, contextualizándolas en el patrón que establece el Ciclo de Butler, permiten identificar determinadas claves que ayuden a optimizar las políticas de comercialización del patrimonio histórico. Las conclusiones obtenidas pueden ser extrapolables a otros sitios patrimoniales de similares características realizando un paralelismo en función del grado de desarrollo en que se encuentre.

### ABSTRACT:

#### Introduction

World Heritage sites have practically become tourist destinations in themselves, moving huge volumes of demand (Lara de Vicente & López Guzmán, 2004). The rise of cultural tourism has led managers of historical heritage to have to consider marketing

policies that optimize the income generated, while preserving the sustainability of these assets at the same time (Velasco, 2009). However, the tourist exploitation of historical heritage also implies a series of negative effects (Laguna, 2005; Santana 2008; Martos, 2013, D'éramo, 2014) that have to do with overcoming carry capacity limits and, in consequences, progressive degradation of their values (Troitiño, 2003, García & de la Calle, 2012). It is for this reason that optimally managing what, how and when is sold, in addition to guaranteeing an important economic flow, can have important repercussions in terms of the sustainability of the site, since it can contribute to avoiding excessive space-time concentration, which maintains a stable influx of visitors but it does not lead to collapse and saturation of space (Velasco, 2009; Ruiz & Pulido, 2015).

There are many works that support the important economic impact that World Heritage sites can generate over destinations (Lara de Vicente & López Guzmán, 2004; Viu, Fernández & Caralt, 2008; Song et al, 2013). There are also abundant papers that address the economic tourist commercialization of the historical heritage from the marketing perspective, fundamentally focused on the analysis of the promotion and communication strategies or on the study of the tourist's perception and the image generated or projected (Lee, 2005; Roque et al, 2012; Martos, 2013; Kikuchi et al., 2013; King & Halpenny, 2014; Sun, 2014; Correia & Brito, 2014; Caro, Luque & Zayas, 2015; Campillo-Alhama & Martínez-Sala, 2019). However, few point to the possibility of studying the commercialization process as a method to reconcile economic impact with the conservation of the site.

This paper focuses on the analysis of the Alhambra and Generalife commercialization process throughout the first 100 years in the market (1909-2008). For this, we have proposed a theoretical framework in which the historical heritage has been reviewed as a good for cultural consumption, the commercialization of cultural goods in general, as well as the controversy surrounding price policies in the culture market. Then, a research has been carried out in the Archive of the Alhambra which has allowed studying all the changes have taken place on the different type of tickets which have been commercialized at the monument. In order to analyze this process, the three classic variables that determine a market have been studied: demand (measure by number of visitors), supply (measure by income generated accounting in the annual budget) and price. The development of this methodology research has been a great challenge due to the amount, heterogeneity and dispersion of data with which it has had to work. In addition, it has also been an added difficulty to have to make a deep immersion in the internal budgetary functioning of the managing entity of the Monument, whose structure and legal form has been mutating throughout the analysis period. That empirical work has been nourished almost exclusively from the sources in the Archive of the Alhambra, from which statistical series that constitute the basis of the work have been reconstructed. The sources consulted have been visitor registration books and statistics, reports on ticket typologies or changes in rates (published at Gaceta de Madrid, BOE and BOJA), annual performance reports, as well as box office counts and annual settlements of income and expenses, corresponding to the period between 1909 and 2008. All this information has been synthesized in an annex that contains a large amount of information on the different economic variables.

In the case of the Alhambra and Generalife, being able to analyze the evolution of the commercialization process during such a long period of time, allows us to draw conclusions about the importance of applying adequate price policies depending on the development of put in value process, the degree of touristic development and the marketing phase (in term of Butler's tourism life cycle model) of the cultural asset. Although it is true that between 1909, where there was almost no tourist activity, and 2007 - 2008, years in which tourism reached a record high prior to the financial crisis, the scenario and its circumstances have evolved substantially, which does not inhibit (with certain precautions) the comparative capacity with the different phases of the product cycle, as well as identifying what factors affect the evolution of demand and of the income received by this emblematic Monument.

Specifically, from the analysis of the results obtained after this research, has confirmed the existence of three well-differentiated stages,

---

## 1. INTRODUCCIÓN

---

El auge del turismo cultural ha llevado a los gestores del patrimonio histórico a tener que plantearse políticas de comercialización que optimicen los ingresos generados, a la vez que se preserva la sostenibilidad de estos bienes (Velasco, 2009). Los sitios Patrimonio Mundial se han convertido prácticamente en destinos turísticos en sí mismos, que mueven ingentes volúmenes de demanda (Lara de Vicente & López Guzmán, 2004). Sin embargo, la explotación turística del patrimonio histórico implica también una serie de efectos negativos (Laguna, 2005; Santana 2008; Martos, 2013, D'èramo, 2014) que tienen que ver con la superación de los límites de acogida y la progresiva degradación de sus valores (Troitiño, 2003, García & de la Calle, 2012). Es por ello que gestionar de forma óptima el qué, cómo y cuándo se vende, además de garantizar un importante flujo económicos, puede tener importantes repercusiones de cara a la sostenibilidad del sitio, ya que puede contribuir en que se evite una concentración espaciotemporal excesivo de afluencia de visitantes, cuya consecuencia es la saturación del espacio (Velasco, 2009; Ruiz & Pulido, 2015).

Es evidente que la conservación y puesta en valor de patrimonio histórico necesita de esa importante financiación (Campillo-Alhama & Martínez-Sala, 2019), que van desde las subvenciones y el mecenazgo a los ingresos generados por su propia comercialización, los cuales dependen de la actividad turística. De la Calle (2002) apunta a la gestión de la demanda existente y la simplificación de los productos ofertados, como factores clave para el desarrollo sostenible de los destinos culturales, donde el patrimonio constituye la esencia de la identidad y, por tanto, su mayor valor (Kim et al, 2007).

Existen multitud de trabajos que avalan el importante impacto económico que sitios Patrimonio Mundial pueden generar sobre el destino (Lara de Vicente & López Guzmán, 2004; Viu, Fernández & Caralt, 2008; Song et al, 2013). También abundan trabajos que abordan la comercialización turística económicos del patrimonio histórico desde la óptica del *marketing*, fundamentalmente centrados en el análisis de las estrategias de promoción y comunicación o en el estudio de la percepción del turista y la imagen generada o proyectada (Lee, 2005; Roque et al, 2012; Martos, 2013; Kikuchi et al., 2013; King & Halpenny, 2014; Sun, 2014; Correia & Brito, 2014; Caro, Luque & Zayas, 2015; Campillo-Alhama & Martínez-Sala, 2019). Sin embargo, pocos apuntan a la posibilidad de estudiar el proceso de comercialización como método para conciliar el impacto económico con la conservación del sitio.

En el caso de la Alhambra y el Generalife, el poder analizar la evolución del proceso de comercialización durante un periodo de tiempo tan dilatado, permite extraer conclusiones sobre la importancia de aplicar políticas de precios adecuadas en función del grado de desarrollo y de la fase de comercialización en la que se encuentre. Si bien es cierto que entre 1909, donde casi no existía actividad turística, y 2007 - 2008, años en los que el turismo alcanza un máximos históricos previo a la crisis financiera, el escenario y sus circunstancias han evolucionado sustancialmente, lo cual no inhibe (con ciertas precauciones) la capacidad comparativa con las diferentes fases del ciclo del producto, así como identificar qué factores inciden en la evolución de la demanda y de los ingresos percibidos por este emblemático Monumento.

---

## 2. MARCO TEÓRICO

---

### 2.1.- *El patrimonio histórico como bien de consumo cultural*

La economía de la cultura<sup>1</sup> se ha consolidado desde hace unos años como una rama de particular atención en el campo de las ciencias económicas y empresariales, fundamentalmente debido a tres causas (Herrero; Centeno; Sanz Lara, 2003):

1 Término utilizado por primera por Baumol y Bowen a mediados de los sesenta en su artículo *Performing arts - the economic dilemma: a study of problems common to theater, opera, music and dance*, donde trataban de explicar porque las representaciones escénicas se encarecían al aumentar la renta del país, y por tanto disminuía su demanda.

- El sistema de flujos económicos que genera el sector cultural y las grandes posibilidades que ofrece como factor de desarrollo territorial.
- La aparición de un campo muy fértil para el razonamiento teórico y la verificación empírica acerca del comportamiento de los agentes, las instituciones y los mercados relacionados con la cultura y los bienes derivados.
- La necesidad de llevar a cabo una gestión económica más eficiente de los recursos culturales.

Dentro del ámbito de la economía de la cultura se pueden distinguir cuatro grandes grupos de bienes o servicios culturales (Benhamou, 2004):

- Las artes escénicas
- La industria cultural
- El patrimonio histórico inmaterial
- El patrimonio histórico material

Por tanto, según Herrero (2001: 153) la economía del patrimonio histórico puede entenderse como una parte específica dentro del campo disciplinar general de la economía de la cultura que requiere un análisis singular, tanto en la caracterización de los elementos integrantes como en las condiciones de consumo y provisión de los mismos.

## *2.2.- La comercialización de los bienes culturales*

El proceso de comercialización de un bien cultural está condicionado por una serie de factores no económicos que en muchos casos hacen difícil prever su comportamiento bajo los mecanismos de mercado tradicionales. Cuando la valorización a través del mercado falla (Herrero, Centeno & Sanz Lara, 2003; Santana, 2008; Klemer, 2013), se ha de deducir el valor implícito o intrínseco de este tipo de bienes mediante procesos de planificación de la oferta (intervencionismo) o a través de la asignación de valor que realizan expertos, a quienes tiene que recurrir la Administración o el ente con capacidad para regular el mercado (Cuadrado & Berenguer, 2002; Klamer, 2003; 2004; Cherbo, Vogel & Wyszamirski, 2008; Throsby, 2010; Martos, 2013).

Esto se deriva también de que en dichos procesos de comercialización no siempre se busca el beneficio económico, o al menos un beneficio en términos monetarios (Viu, Fernández & Caralt, 2008). En el entorno no

lucrativo, en el que con frecuencia operan las entidades culturales, es frecuente que se generen productos que, a priori, no cuentan con demanda. En estos casos, los objetivos se han de plantear en términos sociales (Leal & Quero, 2011: 20). Por esta razón, las relaciones entre oferta, demanda y precio quedan alteradas y no suelen fluctuar como se esperaría de un bien normal<sup>2</sup> en el mercado (Piketty, 2013). Podemos afirmar que estos bienes poseen una serie de características diferenciales, con fuertes implicaciones económicas, lo que hace difícil su concepción como bienes de consumo que reaccionen de manera óptima a los mecanismos y reglas del mercado (Klemer, 2013). En este sentido los bienes del culturales constituyen un claro caso de lo que se conoce como fallos de mercado<sup>3</sup>.

Por tanto, aun considerando esencial la aplicación del enfoque económico, los bienes culturales, por su idiosincrasia, deben ser concebidos y gestionados de manera diferenciada otro tipo de bienes. Esto nos sitúa en uno de los principales debates que se está generando en el ámbito de la economía de la cultura, es decir, la idoneidad del papel que debe desempeñar el sector público, cuáles deben ser las funciones a desarrollar y dónde situar los límites de su intervención (Herrero, 2019).

No se necesita argüir con demasiado ímpetu que la cultura de hoy, así como la forma de consumirla, es dispar a la de otras etapas históricas, e incluso respecto a décadas recientes del siglo XX (Bauman, 2011; D'èramo, 2014). No es objeto de este trabajo indagar en el porqué de estas transformaciones, solapamientos y reemplazos culturales, ya que en dicho proceso intervienen e interactúan numerosas (quizás inmensurables) variables, discuriendo todas ellas en paralelo a las vicisitudes históricas de cada país. Sin embargo, si se van a abordar las causa y consecuencias de los procesos de comercialización que, como bien cultural, se ha venido dando en el patrimonio histórico.

### *2.3.- El precio de la cultura*

Como plantea Ramón Zallo (1992) el entendimiento de la cultura como producto es efecto de una mercantilización de la cultura y su consiguiente

2 Entendiéndose por aquellos que al incrementarse la renta disponible de los consumidores también aumenta la demanda de dicho bien y viceversa.

3 Situaciones en las que el mercado no realiza asignaciones eficientes (Stiglitz, 1998).

asignación de precio. En dicha asignación de precio, como se ha comentado en el epígrafe anterior, intervienen multitud de factores, muchos de los cuales van más allá de lo estrictamente económico (Lee, 2005). Es por ello que lograr la eficiencia vía mecanismos de mercado, en los que el precio se considera el indicador de valor para el consumidor, parece no funcionar correctamente, generando la clásica discordancia entre valor, precio y coste de la cultura (Fernández León, 1999).

La política de precios de los bienes culturales en general ha estado regida por el principio genérico de subvencionar los precios, estipulando un precio político que, en teoría, debe incentivar el consumo de cultura entre la población. Como afirma Gómez de la Iglesia, se puede plantear aquí una importante reflexión sobre el papel que el precio político ha pretendido jugar (hacer más accesible la oferta cultural entre los sectores económicamente desfavorecidos e incentivar su consumo entre los no usuarios habituales), y los efectos que a menudo ha conseguido: subvencionar la cultura a las capas más favorecidas y con mayor interés cultural, y por tanto con mayor predisposición al pago (Gómez de la Iglesia, 1999).

Conviene destacar aquí el estudio realizado por Phill Walls sobre “El impacto del precio en la inasistencia”<sup>4</sup>. En este estudio se intenta determinar qué efecto ha tenido el precio entre las personas que han decidido consumir un bien cultural y las que no. Para ello el autor, a través de encuestas, trata de discernir entre aquellos que no tienen intención de consumir, para los que el precio no es un factor determinante puesto que ni siquiera desean consumir el producto incluso antes de conocer su precio, y aquellos que tienen intención de consumirlo, pero rehúsan a causa de este. A partir de ahí desarrolla un sugerente modelo de toma de decisiones en forma de árbol planteando una serie de preguntas a los consumidores potenciales, las cuales sólo se pueden responder afirmativa o negativamente, hasta llegar a aislar el efecto que el precio ha causado en cada uno. Interesa conocer el grupo de personas cuyas respuestas determinan que aun estando interesadas en el producto que imaginan que pueden consumir, declinan hacerlo porque suponen que la satisfacción esperada que les va a generar su consumo es menor que el precio a pagar.

4 Visto en “Valor, precio y coste de la cultura. II Jornadas sobre Iniciativa y Sector Público en la Gestión de la Cultura”. Gómez de la Iglesia, R. (1999), Ed. Xabide. 2003

En este sentido, se plantea por qué cobrar menos si se puede más, y por qué cobrar más si se puede cobrar menos. Se ha de analizar si existe demanda, dónde y en quiénes está localizada, para saber cuál es su predisposición al pago, y establecer precios en virtud de ese dato. Hay que medir la predisposición al pago según segmentos de población, habituales, interesados, indiferentes u hostiles (Diggle, 1994), no sólo para establecer una política de precios sino para diseñar toda una política de productos (Klamer 2013).

---

### 3. METODOLOGÍA

---

Para poder analizar la puesta en el mercado de la Alhambra y el Generalife durante su primer siglo de comercialización, se han estudiado las tres variables clásicas que determinan un mercado, demanda (nº de visitantes), oferta (vía ingresos generados) y precio. Esta tarea ha supuesto un gran reto por la cantidad, heterogeneidad y dispersión de datos con los que se ha tenido que trabajar. Además, ha sido también una dificultad añadida el tener que realizar una profunda inmersión en el funcionamiento presupuestario del ente gestor del Monumento, cuya estructura y forma jurídica ha ido mutando a lo largo de todo el periodo de análisis.

Esta investigación empírica se ha nutrido casi exclusivamente de las fuentes obrantes en el Archivo de la Alhambra, a partir de la cual se han reconstruido unas series estadísticas que constituyen la base del trabajo. Las fuentes consultadas han sido libros de registro y estadísticas de visitantes, informes sobre tipologías de billetes o cambios de tarifas (publicadas en Gaceta de Madrid, Boletín Oficial del Estado y Boletín Oficial de la Junta de Andalucía), memorias de actuación anuales, así como conteos de taquilla y liquidaciones anuales de ingresos y gastos, correspondientes al periodo comprendido entre 1909 y 2008.

Las principales dificultades que han surgido a la hora de elaborar estas series estadísticas, proceden de las diversas nomenclaturas utilizadas para denominar los mismos billetes, así como la existencia de contabilidades separadas, una para la Alhambra y otra para el Generalife, hasta el año 1986. De igual modo, ha debido asumirse la existencia de ciertas lagunas de información en relación con algunos periodos concretos de gestión, siendo los más reseñables: la ausencia de datos de carácter económico (que no de



estadística de visitantes) en el Archivo de Alhambra, correspondiente a los años 1948 y 1949, y la ausencia de información estadística sobre el número de visitantes gratuitos que accedieron al Monumento en los años 1975 y 1976.

A partir del tratamiento y análisis de la información encontrada se ha seguido la siguiente secuencia metodológica para homogeneizar, sintetizar y estructurar dicha información por años, estableciendo una división en cuatro grandes grupos de variables de análisis:

1. *Visitantes a los distintos espacios que componen el Monumento.* Se diferencia entre visitantes a la Alhambra<sup>5</sup> y al Generalife. Esta división abarca desde 1925, primer año en que comenzó la comercialización del Generalife, hasta que se unifican las contabilidades de ambos espacios en 1986.
2. *Visitantes totales por modalidad de acceso.* Se subdivide el número total de visitantes a la Alhambra y Generalife en función de las tipologías de tarifas de pago identificadas, es decir Ordinarias, Especiales y Reducidas<sup>6</sup>. Posteriormente se realiza el sumatorio de estas tres categorías y se determina el número total de visitantes de pago de ambos espacios del Monumento. Desde 1966, año en que se empieza a llevar un control de los visitantes gratuitos, se suman para obtener el volumen total de visitantes que accedieron tanto los visitantes de pago como los gratuitos, ya visitaran únicamente la Alhambra, el Generalife o ambos espacios.
3. *Ingresos totales.* Para obtener esta variable se ha partido de los ingresos por venta de entradas que aparecían en las liquidaciones de

5 Entiéndase Palacio de Carlos V, Alcazaba, Torres y Palacios Nazaríes

6 Tarifa ordinaria: se refiere a aquellos tipos de entradas que dan acceso al visitante bien a todas las zonas abiertas al público, o alguna de ellas, y en los horarios habituales de apertura del recinto.

Tarifa especial: Esta categoría comienza en 1909 con los billetes especiales para pintores y fotógrafos que podían moverse libremente por el Monumento sin sujeción a horarios ni a la zonificación que por entonces caracterizaba a las entradas ordinarias al Monumento. Posteriormente, en la década de los cincuenta del siglo XX, comenzó a comercializarse una nueva entrada para rodajes cinematográficos, que pronto se sustituiría por un canon de rodaje fijo. El billete de visita nocturna es el más destacable dentro de esta categoría, el cual comenzó a ofertarse con regularidad a partir de 1945, así como posteriormente a partir de 2003 en que se crearon los programas educativos.

Tarifa reducida: Existen varios tipos que comienzan a comercializarse en 1955 y han permanecido desde entonces, cumpliendo una finalidad social de promoción y difusión de la cultura entre ciertos segmentos de población.

presupuesto por separado tanto la Alhambra como el Generalife (en los años en que sus contabilidades discurrieron por caminos independientes). A continuación, se ha planteado un índice deflactor de la economía española para todo el periodo estudiado, cuya aplicación resulta esencial para poder realizar comparaciones temporales de renta y para conocer la evolución real de los ingresos. Entre 1909 y 2003 se ha utilizado el deflactor implícito del PIB, calculado a partir de las estimaciones del PIB real base de 1995 de Prados de la Escosura (2003), en su trabajo “*El progreso económico de España (1850-2000)*”. Sin embargo, para los años 2004 a 2008 hemos utilizado la tasa de crecimiento del índice de precios al consumo, IPC real base de 1995, suministrado por el INE.

4. *Ratios*. Se calcula el ingreso por visitante en cuatro modalidades diferentes: *ingreso por visitante de pago; ingreso deflactado por visitante de pago; ingreso por visitante total; ingreso deflactado por visitante total* (visitante total incluye de pago y gratuitos). La ratio ingreso por visitante se calcula por la necesidad de contar con un índice de precios homogéneo que recoja su evolución, sintetizando los importes de todas las tipologías existentes en un determinado año. Para ello se ha tomado el precio medio ponderado como indicador más fiel del nivel precios agregado que cada año ha estado vigente en el Conjunto Monumental.

Toda esta información ha quedado sintetizada en el Anexo I siguiendo la secuencia metodológica expuesta. Sin embargo, como se ha comentado, no ha estado exenta de dificultades, las cuales se han solucionado como se expone a continuación:

- Se han encontrado algunas divergencias entre los ingresos resultantes de multiplicar la producción vendida (nº de entradas) por el precio vigente y su comparación con la recaudación por venta de entradas recogida en la liquidación de presupuestos de la institución. Las posibles causas de este sesgo son atribuibles, por un lado, a la imposibilidad de desagregar la información hasta el nivel necesario, debido a la dispersión o ausencia de datos; y por otro a la fecha de entrada en vigor de una nueva tarifa, que en ocasiones se producía a mediados de año. En ambos casos habría sido necesario llevar a cabo

- una desagregación del número de visitantes por meses, o incluso por semanas, para que la correspondencia entre las cuantías estimadas y las que se contemplan en los presupuestos anuales fuera exacta.
- Se ha tenido que detraer de la recaudación total los ingresos generados por el estacionamiento vehículos y por las visitas con iluminación especial (eventos), ya que eran unos ingresos que solo se contabilizaban en la partida de ingresos por visita en unos pocos de años mientras que en la mayoría aparecía en otras partidas de gasto. Asimismo, tampoco se han tenido en cuenta los visitantes a las exposiciones temporales al ser algo muy esporádico (hasta 2004 que ganan en continuidad) y que tiene una incidencia muy puntual en la recaudación, ya que en la mayoría de casos eran gratuitas.
  - También ha sido necesario tener en cuenta el cambio Peseta/Euro. Obviamente el “redondeo” realizado en el cambio de moneda a partir de 2001 ha añadido algo de inexactitud en la estimación de la recaudación.

Antes de comenzar el análisis de las variables, conviene destacar que se ha realizado una segmentación por etapas<sup>7</sup> apoyándonos en la teoría del ciclo de Butler para destinos turísticos (Butler, 1980). Además, a lo largo de 100 años se han identificado diferencias significativas respecto a la evolución y comportamiento de visitantes e ingresos, así como realidades socio-políticas muy diversas en cada una de ellas. De esta manera, el análisis que se presenta distingue las siguientes etapas:

- Primera etapa (1909 - 1944), de apertura de la Alhambra a un mercado turístico incipiente.

7 Esta división por etapas, que ya en sí misma es una conclusión de la investigación (como así se expone en el apartado correspondiente), se ha considerado necesaria adelantarla en el apartado metodológico y plantear el análisis en base a la misma, ya que, al tratarse de una serie temporal tan amplia, se facilita la exposición de datos y comprensión por parte del lector. Además, como se indica en el texto, existen claras diferencias ya identificadas a priori, por lo que realmente ha sido un proceso concomitante de creación metodológica, la cual se ha ido terminando de perfilar a medida que se avanzaba en la propia investigación. Posteriormente en el apartado de Conclusiones lo que se hace es explicar las características observadas en cada etapa y relacionarlas con la teoría del ciclo de los destinos turísticos de Butler, cuyo ajuste con nuestro caso de estudio será una de las principales aportaciones de este trabajo.

- Segunda etapa (1945 - 1985), de fuerte crecimiento y consolidación de la visita a la Alhambra y el Generalife en el mercado turístico nacional e internacional.
- Tercera etapa (1985 - 2008), caracterizada por un crecimiento turístico lento y sostenible como resultado del establecimiento de límites a la capacidad de acogida del Monumento.

## 4. ANÁLISIS

### 4.1.- Análisis de la afluencia de visitantes

En una primera aproximación al flujo de visitantes recibidos por el Conjunto Monumental en estos 100 años, a partir de los datos expuestos en el Anexo I, se va a exponer la evolución completa del número de visitantes por etapas.

FIGURA 1  
**AFLUENCIA DE VISITANTES 1909-2008 SEGMENTADO POR ETAPAS**



Fuente: Elaboración propia

La primera etapa que se ha identificado (1909 - 1944), se caracteriza por un crecimiento muy lento del número de visitantes, que incluso sufre momentos de recesión. Ello puede atribuirse, por un lado, a que las zonas visitables del Monumento eran reducidas y estaban escasamente acondicionadas, y por otro a que el turismo y la demanda cultural carecían aún

de la consistencia necesaria para sobreponerse a los momentos convulsos que se vivieron por esos años, tanto en el plano económico como político (dos guerras mundiales, la gran crisis económica de 1929 y la guerra civil española, principalmente). La concurrencia de éstas y otras circunstancias provocaron que la afluencia de visitantes al Monumento se resintiera fuertemente.

Sin embargo, la segunda etapa (1945 - 1985), el Monumento se consolida como un espacio patrimonial con gran atractivo turístico, como se deduce de las tasas de crecimiento media anual acumulada, en torno al 8,8%, llegando a multiplicar por más de 30 el número de visitantes al final del periodo, pasando de 44.855 visitantes en 1945 a 1.423.620 visitantes en 1986. A diferencia de lo ocurrido en la etapa anterior, y a pesar de algunas fluctuaciones fruto de coyunturas económicas (crisis de 1973-1977), durante estos años el contexto internacional favorece una gran expansión de la demanda. Así, el “boom” turístico vivido en nuestro país en la década de los años sesenta y setenta del siglo XX y el espectacular crecimiento económico experimentado por las economías occidentales en estos años, ayudaron a la consolidación del Monumento como uno de los recursos turísticos más importantes de Europa y el más importante de España.

La tercera etapa (1986 - 2008) se inicia con una transformación administrativa con la transferencia de competencias sobre el monumento a la Junta de Andalucía y la creación del Patronato de la Alhambra y el Generalife como ente autónomo. Este periodo está marcado por una senda más estable, con un crecimiento controlado y sostenido del 1,78% de media anual acumulada. Esta tendencia a la estabilidad se explica principalmente por las medidas de control de aforo establecidas en 1993, para paliar la presión turística de la que ya era objeto el Monumento en aquellos años. De esta manera, la capacidad anual máxima de acogida se fijó inicialmente en 2.844.366 personas anuales, si bien esta cifra sufrió algunas modificaciones en los años siguientes, quedando fijada definitivamente en el año 2002 en 2.766.940 (Chamorro, 2006). En la gráfica se observan algunas oscilaciones puntuales atribuibles a la concurrencia de eventos culturales de gran relevancia, como la Exposición Universal celebrada en Sevilla en 1992, que generó un flujo de visitantes muy importante al Monumento (Chamorro, 2006).

Una vez analizada la evolución de los visitantes a lo largo del periodo de análisis y a partir de las etapas identificadas, se va a analizar sucintamente la política de diferenciación de productos llevada a cabo en el Conjunto

Monumental, diferenciando, tal como se ha explicado en la metodología<sup>8</sup>, entre la visita ordinaria, la visita a un precio reducido, las visitas especiales y las gratuitas. La siguiente tabla recoge los valores porcentuales promedio que representaban, en las distintas etapas analizadas, cada una de las tipologías de entrada agrupadas en los cuatro grandes grupos de tarifas a los que nos hemos referido con anterioridad. Los porcentajes estimados se han realizado respecto al número visitantes totales (incluyendo los gratuitos) y respecto al número de visitantes exclusivamente de pago (sin contar los gratuitos).

**CUADRO 1**  
**RESUMEN VISITANTES POR ETAPA Y TIPO DE TARIFA**

		<b>1ª ETAPA</b> (1909-1944)	<b>2ª ETAPA</b> (1945-1985)	<b>3ª ETAPA</b> (1986-2008)
Visitantes tarifa ORDINARIA	s/ TOTAL de pago	96,05%	89,70%	91,98%
	s/ TOTAL	96,05%	77,56%	80,20%
Visitantes tarifa REDUCIDA	s/ TOTAL de pago	0,00%	8,16%	6,14%
	s/ TOTAL	0,00%	7,22%	5,24%
Visitantes tarifa ESPECIAL	s/ TOTAL de pago	3,95%	2,14%	1,88%
	s/ TOTAL	3,95%	1,93%	1,71%
Visitantes GRATUITOS	s/ TOTAL	0,00%	13,28%	12,86%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Archivo de la Alhambra.

Destacar la ausencia de estrategias de precios políticos en la primera etapa, con 0% de visitantes por tarifa reducida o gratuita, mientras que en la segunda etapa se desarrolla una importante política de gratuidad, excesiva tal vez, la cual comienza a contraerse con en la tercera etapa. De hecho, es una tónica general en la estrategia de precios políticos, tras un auge a finales de los años cincuenta, comienza a ser más contenida y selectiva a partir de 1986 (tercera etapa). En cuanto a la modalidad de tarifa especial, la cual está compuesta por visitas diferentes a la ordinaria, lo que se podría

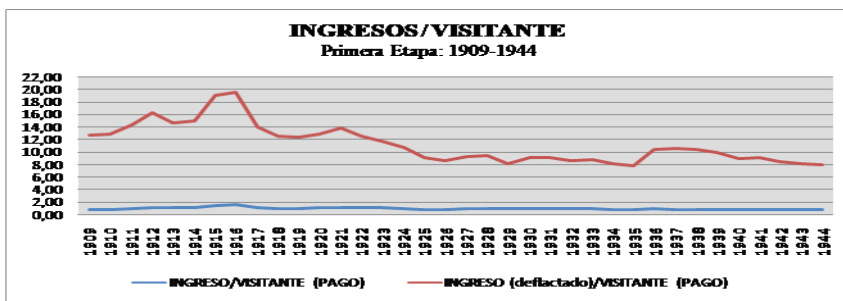
8 Las modalidades de acceso o tarifa se han definido a partir la agrupación de las distintas tipologías de entradas que se han ofrecido a los visitantes a lo largo del tiempo.

entender como una política de diversificación de productos, nunca tuvo demasiado protagonismo, con porcentajes mínimos frente al total.

#### 4.2.- Análisis de la evolución de precios nominales y reales

Para abordar este análisis se ha tomado como referencia la variable del Anexo I “*Ingreso por visitante de pago*” a modo de índice de precios medios ponderados, tomando como factor de ponderación el peso que cada tarifa tiene en función de número de visitantes sobre el total. Utilizar este indicador ha permitido el estudio pormenorizado de la evolución de una variable homogénea, dado el gran número de tarifas existente. Debemos aclarar que para realizar estos cálculos se han utilizado dos indicadores, uno nominal y otro real (deflactado). A partir de estos dos indicadores se van a analizar la evolución de los ingresos para cada una de las etapas pudiéndose apreciar políticas de precio bien diferenciadas.

FIGURA 2  
**EVOLUCIÓN DEL INDICADOR DE PRECIOS (INGRESOS / VISITANTES EN PESETAS). PERIODO 1909-1944**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Archivo de la Alhambra

En estos primeros años se aprecia que el índice de precios nominales, representado por la ratio “*Ingreso/Visitante (pago)*”, se mantiene prácticamente estable, alrededor de 1 peseta. Esto es debido a que las tarifas existentes apenas experimentaron incrementos de precio a lo largo del periodo. En concreto, los precios de la Tarifa Ordinaria se mantienen casi inalterables durante los primeros 35 años de comercialización del Monu-

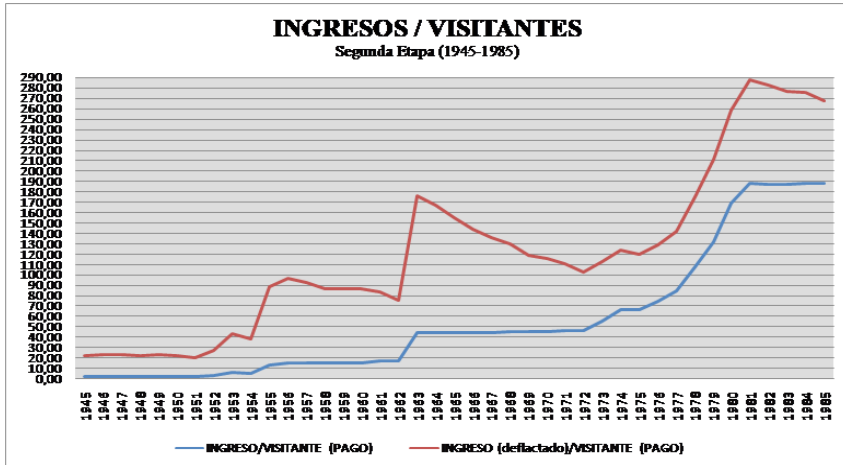
mento, y solo los cambios que experimenta el billete general afectan a la configuración de la visita y los espacios visitables. Durante esta época la estrategia se centra más en la consolidación del producto estrella, la visita a los Palacios Nazaríes, alcazaba y torres. El resultado de la política de estabilidad precios llevada a cabo durante este periodo propició que el valor real de las entradas, representado por la ratio "*Ingreso (deflactado) / Visitante (pago)*" cayera a medida que fue creciendo el nivel general de precios de la economía española. Si bien es cierto que se trata de un periodo poco inflacionista en el que la tasa de crecimiento medio acumulada del nivel de precios de la economía española no superó en ningún momento el 1,32% (Prados de la Escosura, 2003:631-653), por lo que esa pérdida de valor real del ingreso no fue muy brusca al tratarse de un lapso de tiempo tan amplio.

Sin embargo, esta política de estabilidad de precios para estimular la demanda no se mantendría en la segunda etapa, ya que el deficiente estado de conservación del Monumento y las necesidades de inversión, obligaría en años sucesivos, a incrementar los ingresos por la vía de la venta de entradas. De esta manera, se garantizaba la obtención de recursos económicos para el desarrollo de numerosos proyectos de consolidación, conservación y restauración, imprescindibles para llevar a cabo a apertura de nuevos espacios a la visita pública

En el periodo comprendido entre 1945 y 1985 se presenta una situación muy diferente, propiciada por el fuerte crecimiento de la demanda turística y por la nueva visión que se comienza a tener del patrimonio como foco de atracción turística y potencial fuente de riqueza para el país. La gráfica muestra cómo el periodo analizado se inicia con una contundente subida de precios que propicia un crecimiento de los precios medios nominales del 150%, pasando el indicador ingreso/visitante de 0,92 pesetas en 1944 a 2,36 pesetas en 1945. La siguiente gráfica recoge los significativos incrementos de precios experimentados durante el periodo, con especial significación en los cambios de tarifas de 1953, 1955, 1963 y posteriormente en la vertiginosa escalada entre 1977 y 1981.



FIGURA 3  
EVOLUCIÓN DEL INDICADOR DE PRECIOS (INGRESOS/  
VISITANTES EN PESETAS). PERIODO 1945-1985



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Archivo de la Alhambra

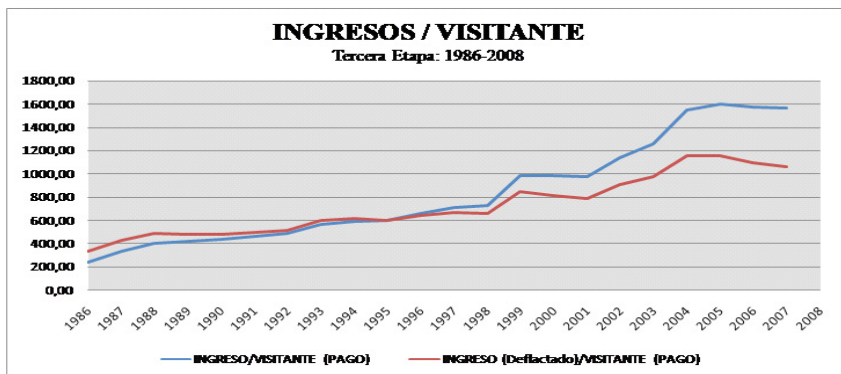
El análisis de la serie deflactada nos permite apreciar que la relación Ingreso/Visitante sufre fuertes fluctuaciones (en forma dientes de sierra) fruto de que esos bruscos incrementos de precios antes comentados, se contraponen a un ciclo económico alcista que tiene lugar por estos años (especialmente entre 1960 y principios de la década de los años setenta del siglo XX), el cual imprime una fuerte tensión inflacionista a la economía que provoca que tras una subida de precios, vaya cayendo progresivamente el ingreso real por visitante, y consecuentemente el índice de precios deflactados. Puede afirmarse que durante 40 años el precio nominal de las entradas creció escalonadamente, a un ritmo medio acumulado de un 11,23%, es decir muy por encima del nivel general de precios de la economía española, que lo hizo al 4,71% (Prados de la Escosura, 2003: 631-653) de media acumulada. Ello provocó una importante subida real de los precios de las entradas cuyo indicador "*Ingreso (deflactado)/Visitante (pago)*", experimentaron un incremento medio anual en torno al 6,25%.

Las elevadas ganancias, en términos reales, obtenidas por la vía de la venta de entradas durante este amplio periodo de tiempo propició que los

responsables del Monumento hicieran de la venta de entradas un elemento clave para generar ingresos y consolidar la capacidad de autofinanciación de la Alhambra y el Generalife, aprovechando que la demanda seguía creciendo y adquiriendo robustez, sin resentirse por el constante y fuerte incremento en los precios (como se aprecia en la Figura 1).

En 1986 comienza una nueva etapa en la que se empieza a marcar una senda de crecimiento más estable que la anterior, aunque es cierto que ya se venía dejando notar desde principio de los años ochenta. La siguiente gráfica presenta una subida de precios más suave y paulatina que en el periodo anterior donde, como ya hemos visto, se observaban picos y grandes oscilaciones.

FIGURA 4  
**EVOLUCIÓN DEL INDICADOR DE PRECIOS (INGRESOS/  
VISITANTES EN PESETAS). PERIODO 1986-2008**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Archivo de la Alhambra

En este periodo se consolida una evolución de los precios nominales del Conjunto Monumental en consonancia y de forma más acompasada al crecimiento global que experimentó la economía española por esos años. De hecho, el crecimiento anual de los precios de las entradas en términos nominales es casi un 2,4% menor que en la etapa anterior, la cual presentaba una tasa media acumulada del 11,23 frente a un 8,84% en esta etapa. Todo ello indica que durante este periodo el recurso de subida de los precios es utilizado con más mesura por los responsables de la gestión

del Monumento que en etapas pasadas<sup>9</sup>. En esta etapa el comportamiento de ambos indicadores es prácticamente idéntico, así las dos series, aunque con escalas diferentes, presentan la misma forma y crecen o decrecen en proporciones muy similares.

Como ya se ha apuntado anteriormente, es importante recordar que en este periodo las competencias de gestión sobre el monumento se transfieren a la Junta de Andalucía y se crea el Patronato de la Alhambra y el Generalife como organismo autónomo. Todo ello lleva a implementar unas políticas de control de aforo para asegurar la conservación del sitio (Chamorro, 2006), recientemente declarado Patrimonio Mundial y a apostar por unas políticas sociales de precio con la intención de favorecer el acceso a la cultura a las clases más desfavorecidas, por lo que se aprecia cierta contención de precios.

#### *4.3.- Análisis de los ingresos generados*

Una vez analizadas las variables demanda y precio, debemos hacer referencia a la variable ingresos. Al igual que en las variables anteriores, el análisis se va a realizar segmentado por etapas a partir de los datos del Anexo I, y se trabajará con ingresos deflactados (en pesetas), una vez más con el propósito de poder compararlos temporalmente y así apreciar su evolución real.

Entre 1909 y 1944 los ingresos presentan un comportamiento muy errático, sufriendo fuertes oscilaciones fruto principalmente de una demanda inestable sometida a las fluctuaciones de un convulso contexto mundial. Si iniciamos el análisis en 1910, un año después de la decisión de comercializar la visita pública al Monumento<sup>10</sup>, observamos que los ingresos reales crecen muy poco a lo largo del tiempo, de 340.882 Pts. en 1910 a 420.879 Pts. en 1944, apenas un 23,5% a lo largo de 35 años. Y ello pese a que el número de visitantes totales pasó de 26.633 a 52.686 visitantes, experimentando un crecimiento de casi un 100% en el periodo comprendido entre 1910-1944.

9 A diferencia de las dos gráficas anteriores, en ésta se cruzan las series correspondientes al valor real y al deflactado. Esto es debido a que para la elaboración de la serie deflactada se ha tomado como base el año 1995.

10 Ya que en 1909 la comercialización comienza a mitad de año y la cifra del volumen total de ingreso de ese año no es comparable.

FIGURA 5  
**INGRESOS TOTALES DEFLACTADOS EN PESETAS (1909-1944)**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Archivo de la Alhambra.

La principal razón, como se ha expuesto en el epígrafe anterior es la caída experimentada por los precios reales, que no evolucionaron parejo a la inflación. Ni que decir tiene, que el ingreso nominal, en consonancia con la evolución de la demanda, también se duplicó pasando de 24.090 Pts. a 48.516 Pts. como se muestra en el Anexo I, llegando a alcanzar cifras que superaban el 1.000.000 Pts. entre 1930 y 1931 (motivada, en parte, por el inicio de la comercialización de entradas del Generalife).

Sin embargo, estas cifras ocultan una pérdida real de poder adquisitivo por parte de los órganos responsables de la gestión del Monumento, de ahí el importante flujo de financiación que se identifica en los presupuestos proveniente del Estado por estos años. La constatación de esta situación nos lleva a afirmar que la asignación de elevadas partidas presupuestarias por parte del Estado para la conservación y mantenimiento del Monumento podía haberse atenuado con una regulación más óptima del precio de las entradas.

En la segunda etapa los ingresos reales crecen fuertemente, siendo la tasa de crecimiento medio acumulado para cada año entre 1945 y 1985 del 15,82%. Esto se debe a la confluencia dos factores: por un lado, la escalada de precios que experimentan las entradas a la Alhambra por estos años y, por otro lado, la explosión de la demanda.

FIGURA 6  
INGRESOS TOTALES DEFLACTADOS EN PESETAS (1945-1985)



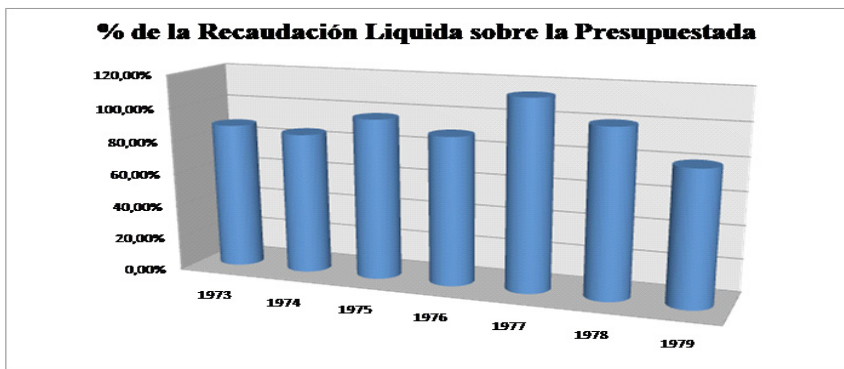
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Archivo de la Alhambra.

Como se aprecia en la gráfica, el crecimiento de los ingresos es contundente y continuado en el tiempo, independientemente de los descensos puntuales de la demanda que se dieron en algunos años. De hecho, entre 1974 y 1980, en respuesta al periodo de recesión económica que sufrió España, y ante las fuertes oscilaciones que experimentó de la demanda, los gestores de la Alhambra y el Generalife adoptaron una política continuada de subida de precios con la finalidad de mantener el equilibrio presupuestario. Fruto de esta política de incremento sostenido de los precios, este organismo consiguió alcanzar un importante crecimiento en los ingresos reales por venta de entradas a pesar del descenso de visitantes.

Destaca la situación de 1980, cuando los responsables del Monumento, con intención de superar el déficit acumulado en ejercicios presupuestarios anteriores, propician un fuerte incremento en el precio para aumentar la recaudación por venta de entradas y conseguir equilibrar el desajuste presupuestario que se registró por esas fechas. Si analizamos la siguiente gráfica, las liquidaciones del presupuesto de ingresos de cada año, se pone de relevancia cómo entre 1972 y 1979 (años marcados por el descenso de visitantes) no se llega a alcanzar en ningún momento el 100% de la recaudación presupuestada al comienzo del año, a excepción del año 1977. Ello provocó un déficit presupuestario que obligó a desarrollar acciones para paliar este desequilibrio por la vía de reiteradas subidas de los precios de las

entradas. Esto fue posible porque el gran poder de atracción turística que ya por aquel entonces poseía este icono cultural, propicia que la demanda de este bien sea altamente inelástica y que ante fuertes incrementos en el precio de la entrada ésta no se contraiga.

FIGURA 7  
**RECAUDACIÓN LIQUIDAD SOBRE PRESUPUESTADA EN %  
(1973 - 1979)**

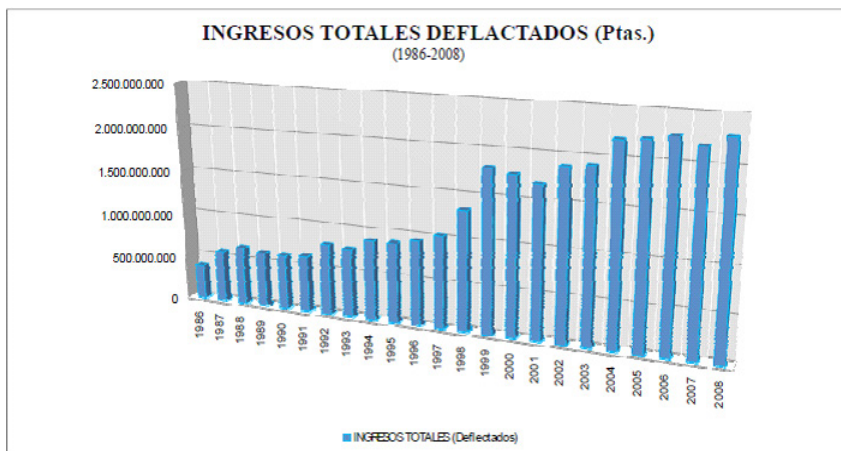


Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Archivo de la Alhambra

En la tercera etapa el establecimiento de límites a la capacidad de acogida del Monumento y la consecuente limitación real de la oferta disponible determinó que los gestores del Patronato de la Alhambra y Generalife (Chamorro, 2006), comienzan a aplicarse subidas de precios con la idea de compensar la posible reducción de ingresos. En paralelo también se establece un mayor control de la gratuidad, dado que al tener una oferta limitada era importante ampliar el cupo de visitantes de pago. Ello dio lugar a un importante crecimiento de los ingresos reales, aunque con una tendencia marcada por fuertes incrementos seguidos de leves contracciones. Se observa que la tasa de crecimiento medio acumulado de todo el periodo es del 8,06%, sin embargo, este crecimiento se concentra en años puntuales (1987, 1988, 1994, 1999, 2002 y 2004) con tasas de crecimiento anual superiores al 20%, mientras en el resto de los años del periodo se registran tasas inferiores a la media o incluso tasas negativas de crecimiento. Desde el año 2004 se da una mayor estabilidad presupuestaria reduciéndose la

tasa de crecimiento de los ingresos (y de los gastos), habiéndose llegado a una meseta que se prolonga incluso más allá de 2008, hasta la actualidad.

FIGURA 8  
**INGRESOS TOTALES DEFLACTADOS EN PESETAS (1986-2008)**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Archivo de la Alhambra.

#### 4.4.-Análisis de la correlación precio-demanda

Después del análisis de la evolución de las principales variables económicas que intervienen en la comercialización de la visita al Monumento, vamos estudiar las interrelaciones que puedan existir entre ellas, para determinar cómo se condicionan entre sí y cómo afectan a la cifra total de ingresos liquidados por la venta de entradas. Resulta conveniente, por tanto, determinar en qué medida dependen los ingresos nominales de las otras dos variables: visitantes de pago y precios nominales. Para ello, se va utilizar el coeficiente de correlación de Spearman ( $r$ ), un índice estadístico que mide la relación entre dos variables cuantitativas<sup>11</sup>.

11 Como no se conoce la distribución de la variable (no sabemos si sigue una distribución Normal) y tampoco sabemos si la correlación entre variables es lineal, no es posible utilizar el coeficiente de correlación lineal de Pearson, por lo que se ha optado por un test no paramétrico como es el

A partir del Anexo I, utilizando los ingresos totales (sin deflactar), el número total de visitantes de pago y la ratio ingresos / visitante (pago) a modo de índice de precio medio ponderado nominal, se ha podido confeccionar el siguiente cuadro:

CUADRO 2  
COEFICIENTE DE CORRELACIÓN POR ETAPAS

ETAPA	VARIABLES CORRELACIONADAS	Coefficiente de correlación ( $\rho$ )
1ª Etapa (1909 - 1944)	INGRESO - DEMANDA (Visitante de Pago)	0,987
	INGRESO - PRECIO MEDIO PONDERADO	-0,139
2ª Etapa (1945 - 1985)	INGRESO - DEMANDA (Visitante de Pago)	0,858
	INGRESO - PRECIO MEDIO PONDERADO	0,987
3ª Etapa (1986 - 2008)	INGRESO - DEMANDA (Visitante de Pago)	0,876
	INGRESO - PRECIO MEDIO PONDERADO	0,990

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Archivo de la Alhambra

La primera etapa se caracteriza por el hecho de que los ingresos dependen totalmente de las fluctuaciones de la demanda (visitantes de pago) dada la alta correlación que se observa entre ambas variables. Por el contrario, los precios muestran una muy leve influencia sobre los ingresos, funcionando además en sentido inverso (dado su signo negativo), es decir las subidas en precios generaron caídas en los ingresos totales. Esto quiere decir que

Coefficiente de Spearman. El valor del índice de correlación de Spearman ( $\rho$ ) varía en el intervalo  $[-1, +1]$ , por tanto:

- Si  $\rho = 0$ , no existe correlación entre las dos variables.
- Si  $\rho = 1$ , existe una correlación positiva perfecta. El índice indica una dependencia total entre las dos variables denominada *relación directa*: cuando una de ellas aumenta, la otra también lo hace en idéntica proporción.
- Si  $0 < \rho < 1$ , existe una correlación positiva.
- Si  $\rho = -1$ , existe una correlación negativa perfecta. El índice indica una dependencia total entre las dos variables llamada *relación inversa*: cuando una de ellas aumenta, la otra disminuye en idéntica proporción.
- Si  $-1 < \rho < 0$ , existe una correlación negativa.



el efecto sustitución fue mayor que el efecto renta y se explica porque la contracción de la demanda (efecto sustitución) tuvo mayor impacto en los ingresos nominales totales que los incrementos que pudiera generar de los mismos la subida de precios (efecto renta).

La segunda y tercera etapa muestran resultados muy similares entre ellas, pero ambas muy diferentes a los de la primera. En estas dos últimas etapas prevalece una mayor dependencia en los ingresos con respecto al precio (con correlaciones superiores a 0,98), mientras que en la primera los ingresos dependían prácticamente en exclusiva de la demanda. Los coeficientes de correlación de los ingresos con el número de visitantes de pago (0,858 para la 1ª etapa y 0,876 para la 2ª), indican que estas dos variables mantienen una relación más débil. Esta situación estuvo propiciada por circunstancias diferentes:

- En la segunda etapa crece fuertemente la demanda, pero aún más los precios, teniendo mayor cuota de responsabilidad estos últimos en el incremento de los ingresos.
- En la tercera etapa los precios suben más suavemente, pero las medidas de control de afluencia de público que comenzaron a implementarse estancan el crecimiento de la demanda, por lo que llegamos a una situación similar a la del caso anterior, pero a menor escala, es decir una mayor dependencia de los precios para incrementar los ingresos.

---

## 5. CONCLUSIONES

---

Del análisis de los resultados obtenidos se identifican claramente tres etapas en el proceso de comercialización que se ciñen con bastante precisión al patrón que definen las sucesivas fases que se establecen en el ciclo de vida de un destino turístico (Butler, 1980). Es decir, una primera fase de lo que Butler denomina “exploración”, una segunda fase de “implicación” y “desarrollo”, y por último una tercera fase de “consolidación” e inicio del “estancamiento” auspiciado por unas férreas medidas de control de aforo. El comportamiento de estas tres etapas se puede sintetizar de la siguiente manera:

- 1) Una primera etapa (1908 - 1944) en la que la demanda se muestra tímida como un rasgo inherente a un periodo en el que se da

una incipiente actividad turística (viajeros romántico atraídos por los “cuentos” de Washington Irving) en la Alhambra, propia de un destino turístico que apenas se podía considerar como tal. Esta circunstancia también se explica por los acontecimientos históricos (factores exógenos) que tuvieron lugar en estos años en España y Europa y que condicionaron en gran medida las oscilaciones que la demanda pudiera tener. Es importante apuntar el bajo nivel de ingresos con los que contaba el Monumento y los pocos espacios puesto en valor para la visita, ya que el estado de conservación era bastante precario.

- 2) La segunda etapa (1945 - 1985) se caracteriza principalmente por una explosión de la demanda espoleada por el contexto económico internacional, solamente truncada en entre 1973 y 1977 como consecuencia de la fuerte crisis económica mundial y la inestabilidad política generada por el cambio de régimen en España (factores exógenos). Este notable cambio en la evolución de la comercialización del Monumento es debido al incremento de la demanda que caracteriza los años de recuperación de las economías europeas tras la II Guerra Mundial y el “boom” turístico de los años 60 y 70. Indicar que, en paralelo a este crecimiento, buscando una mayor rentabilidad, se dan también unas subidas de precios por encima de lo que hubiera sido razonable, ante las cuales la demanda no se contrajo, mostrándose bastante inelástica. También se pusieron en marcha numerosas iniciativas turístico-culturales persiguiendo una mayor diversificación de productos, pero muchas de las cuales no tuvieron continuidad en el tiempo ya que tuvieron poca demanda. Los factores exógenos anteriormente citados, contribuyeron a atenuar el posible efecto precio y que su incremento no redujera el flujo de visitantes. Los elevados ingresos que se obtienen en estos años con la gestión turística de la Alhambra, llevan a sus gestores a apostar decididamente por modelos desarrollistas (muy en boga por aquel entonces en España), promoviendo atraer el mayor número de visitantes posible y realizando importantes inversiones en la puesta en valor de nuevos espacios.
- 3) La principal diferencia de esta etapa (1986 - 2008) con la anterior es que mientras en la segunda se etapa se promovía el crecimiento en el número de visitantes, en esta se comienza a llegar a niveles de saturación que obligan (por motivos de conservación y calidad de la visita)

a controlar la afluencia de visitantes mediante la auto-imposición de restricciones en la oferta. Durante estos años se fue reduciendo progresivamente la capacidad de acogida del Monumento, pero se compensó con el desarrollo de nuevos productos que permitieron hacer un mejor aprovechamiento del aforo disponible, por lo que la demanda tuvo un crecimiento muy paulatino. De la misma forma, el mecanismo precio se usó de manera más responsable, lo cual no fue óbice para que los ingresos crecieran a buen ritmo y de una manera sostenida. La inversión del dinero recaudado se dedica a la consolidación del Conjunto Monumental como un producto turístico de calidad.

Una vez descrita las tres etapas que conforman el proceso de comercialización del sitio y constatar una serie de características diferenciales que explican distintos momentos en la política comercial seguida por los gestores del Conjunto Monumental, se van a extraer unas conclusiones que pueden resultar de utilidad para el desarrollo de futuros procesos de comercialización en la propia Alhambra o en otros bienes del patrimonio histórico:

- Cuando en un bien del patrimonio histórico se reconocen unos valores universales excepcionales (tal como recoge la UNESCO en sus declaraciones de Patrimonio Mundial) se puede aceptar la hipótesis de que se funcionamiento en el mercado puede asemejarse al de un bien “*cuasi-único*” e insustituible (desde mediados de la segunda etapa en nuestro caso), la demanda turística no se ve muy afectada por los incrementos que se produzcan en el precio de la visita. Se constata como en las dos últimas etapas el efecto renta producido por la subida de precios es mayor que el efecto sustitución<sup>12</sup> de la demanda, incrementándose los ingresos totales.
- Al hilo de lo anterior, un bien de la singularidad de la Alhambra nos lleva a plantear que el mercado en el que opera se podría considerar como monopolístico, lo cual implica que su óptimo económico se

12 Por regla general todo cambio en el precio produce un cambio en el consumo, denominado “efecto total”, el cual se descompone en un “efecto renta” (referido al mayor ingreso que genera el incremento en el precio) y en el “efecto sustitución” (relativo al efecto que causa en el consumidor, quien suele sustituir el producto que ha incrementado su precio por otro similar de precio inferior).

alcanza cuando se cumple la condición de que el “*ingreso marginal*” se iguale al “*coste marginal*”<sup>13</sup>. Esto podría suponer un criterio para guiar la política de precios de comercialización del patrimonio histórico, aunque para ello sería necesario realizar estudios para calcular el coste marginal por visitante, cosa que no suelen realizar los gestores de sitios patrimoniales. Además, el proceso de fijación de precios en este tipo de bienes culturales de naturaleza pública, suelen estar condicionados por criterios sociales y no estrictamente económicos.

- Se observa como en la última etapa la utilización del precio como instrumento para maximizar los ingresos deja paso al diseño de productos (nuevas tipologías de entradas) con la intención de redistribuir el exceso de demanda hacia los días y horas menos demandados por el público (huecos de mercado). Es importante tener en cuenta que la Alhambra en los últimos años analizados no conseguía vender entre el 15% y el 20% de su aforo anual. Esto nos permite afirmar que en fases de consolidación o estancamiento es preferible apostar por políticas de producto frente a políticas de precio.
- En cuanto al uso de políticas de gratuidad para facilitar el acceso a los segmentos de demanda con menor renta disponible, se debe hacer un uso muy cuidadoso, recomendando su sustitución por tarifas reducidas con un alto grado de segmentación por tipología de visitante atendiendo a las características socioeconómicas de los mismos.
- La importancia del análisis del macro-entorno a la hora de diseñar una política de comercialización para el patrimonio histórico, ya que se ha observado que la concurrencia de factores exógenos a la propia gestión, tales como la inestabilidad política, las guerras, las crisis económicas, las explosiones demográficas, etc... han influido notablemente en el comportamiento de la demanda y en la evolución del flujo de ingresos provenientes de la venta de entradas. Por ello, parece recomendable abordar la definición de productos culturales y precios desde una perspectiva integral que tome en cuenta el conjunto

13 Esta condición de mercado monopolístico parte de la hipótesis de que la Alhambra es un monopolio natural al entenderse que es única (con Valores Universales Excepcionales reconocidos por la UNESCO) y que por tanto solo puede existir un único oferente de su producto (su propia visita).

de los factores endógenos y exógenos que concurren en cada caso concreto.

- El diseño de la política de productos y precios de la Alhambra no ha estado solo vinculada a las tendencias del mercado o a la calidad de la visita, sino fundamentalmente a los desajustes presupuestarios que se han ido produciendo fruto en la mayoría de los casos de la necesidad de inversión para la puesta en valor y conservación del sitio. En sitio patrimonial, donde alrededor del 95 % del ingreso proviene de la venta de entradas, como el caso que nos ocupa, parece necesario hacer hincapié en el desarrollo de una política comercial lo más eficiente y sostenible posible, donde se asegure la preservación del monumento a la vez que se disponga de la suficiente solvencia económica para la puesta en valor del mismo.

Las claves y conclusiones expuestas serían extrapolables y aplicables a otros sitios patrimoniales de similares características y singularidad (declarados Patrimonio Mundial o de parecida envergadura), realizando un paralelismo en función de la fase del Ciclo de Butler en la que se encuentre. Así mismo se considera como una importante línea futura de investigación, el establecer correlaciones entre el análisis de variables realizado en este artículo y el desarrollo sostenible del destino (Granada, en este caso).

## BIBLIOGRAFÍA

- BAUMAN, Z. (2011): "Culture in a Liquid Modern World." Ed. Cambridge: Polity.
- BAUMOL, WILLIAM J. y BOWEN WILLIAM G. (1993): "Performing arts - the economic dilemma: a study of problems common to theater, opera, music and dance". Gregg Revivals. ISBN 0751201065.
- BENHAMOU, F. (2004): "L'économie de la culture". Ed. La Découverte.
- BRIDA, J. G., RODRÍGUEZ-BRINDIS, M.A., MEJÍA-ALZATE, M. L. y ZAPATA-AGUIRRE, S. (2017): "La contribución directa del turismo al crecimiento económico de Colombia: Análisis por ramas características del sector utilizando la Cuenta Satélite de Turismo – CST". Revista de Estudios Regionales nº 116, 15-38. I.S.S.N.: 0213-7585.
- BUTLER, R. W. 1980. "The concept of tourism areas cycle of evolution: implications form management of resources". Canadian Geographer nº 24 (1) pags. 5 - 12
- CAMPILLO-ALHAMA, C., y MARTÍNEZ-SALA, A. M. (2019). "La estrategia de *marketing* turístico de los Sitios Patrimonio Mundial a través de los eventos 2.0". Pasos. Revista De Turismo Y Patrimonio Cultural, 17(2), 425-452. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2019.17.029>
- CARO, J.L., LUQUE, A. y ZAYAS, B. (2015). "Nuevas tecnologías para la interpretación y promoción de los recursos turísticos culturales". Pasos, Revista de Turismo y Patrimonio cultural, 13(4), 931-945.
- CHAMORRO, V.E. (2006): "La Alhambra: El lugar y el visitante". Colección Plural. Patronato de la Alhambra y el Generalife.
- CHENG, M.; WONG, I. & LIU, M. (2013): "A cross-cultural comparison of world heritage site image. The case of Hue". Tourism Analysis, 18 6, pp. 707-712
- CHERBO, M. J., STEWART, R. A. y WYSZOMIRSKI, M. J. (2008): "Understanding the Arts and Creative sector in the United States". Rutgers University Press, Rutgers.
- CORREIA, R. y BRITO, C. (2014): "Mutual influence between firms and tourist destination a case in the Douro Valley". International Review on Public and Nonprofit Marketing, pp. 1-20.
- CUADRADO, M. y BERENGUER, G. (2002): "El consumo de servicios culturales". Ed. ESIC, Madrid.
- DE LA CALLE VAQUERO, M. (2002): "La ciudad histórica como destino turístico". Barcelona: Ariel.
- D'ERAMO, M. (2014): "Unescocidio". New Left Review Nº 88.
- DIGGLE, K. (1994): "Arts Marketing". Rhine Gold Publishing Limited.
- FERNÁNDEZ LEÓN, J. (1999): "El factor precio en el uso y consumo de la cultura. En Valor, precio y coste de la cultura". Ed. Xabide. ISBN: 9788492127412.
- GACETA DE MADRID (1909-1934).
- GARCÍA, M. & DE LA CALLE VAQUERO, M. (2012): "Capacidad de carga en grandes recursos turístico-culturales". En Anales de Geografía de la Universidad Complutense, 32 2, pp. 253-274.
- GÓMEZ DE LA IGLESIA, R. (1999): "Valor, precio y coste de la cultura. II Jornadas sobre Iniciativa y Sector Público en la Gestión de la Cultura". Ed. Xabide.
- HERRERO, L. C. (2001): "Economía del patrimonio histórico". Información Comercial Española. Revista de Economía, 792, 151-168.
- HERRERO, L. C., CENTENO, A. y SANZ LARA, J. A. (2003): "Valoración económica de bienes públicos en relación al patrimonio cultural de Castilla y León: Propuesta metodológica y aplicación empírica". Revista de investigación económica y social de Castilla y León, ISSN 1575-5835, Nº 6, pags. 6-122

- HERRERO, L.C. (2019): "Economía de la arqueología: valor e impacto económico del patrimonio arqueológico". Cuadernos Económicos del ICE nº 98, págs. 25 - 41. <http://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/132/Prieto-Economia.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Visitado 10/02/2019]
- KIKUCHI, Y., SASAKI, Y., YOSHINO, H., OKAHASHI, J., YOSHIDA y M. Y. INABA. (2014): "Local Visions of the Landscape Participatory Photographic Survey of the World Heritage Site, the Rice Terraces of the Philippine Cordilleras". En *Landscape Research*, 39 4, pp. 387-401.
- KIM, S; WONG, K y CHO, M. (2007): "Assessing the economic value of a world heritage site and willingness to pay determinants. A case of Changdeok Palace", en *Tourism Management*, 28 1, pp. 317-322.
- KING, L y HALPENNY, E. (2014): "Communicating the World Heritage brand Visitor awareness of UNESCO's World Heritage symbol and the implications for sites, stakeholders and sustainable management". *Journal of Sustainable Tourism*, 22 5, pp. 768-786.
- KLAMER, A. (2003): "Social, cultural and economic values of cultural goods". *Journal of Cultural Economics* 3 (3), págs. 17-39
- KLAMER, A. (2004): "Art as a common good". Association of Cultural Economics International, 13th conference, 2-5.
- KLAMER, A. (2013). "The values of cultural heritage. Chapter 21 on Handbook on the economics of cultural heritage". ISBN: 9780857930996
- LAGUNA GARCÍA, M. (2005). "La celebración de eventos culturales como atractivo turístico en las ciudades históricas: Análisis del impacto económico y turístico". *Estudios Turísticos*, 166, 65-95.
- LARA DE VICENTE, F. y LÓPEZ-GUZMÁN GUZMÁN, T. J. (2004): "El turismo como motor de desarrollo económico en ciudades patrimonio de la humanidad". *Pasos, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 2 (2), 243-256
- LEAL JIMENEZ, A. y QUERO GERVILLA M. J. (2011): "Manual de *marketing* y comunicación cultural". Colección Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya nº 44. Dirección General de Universidades de la Consejería de Economía, Innovación y Ciencia de la Junta de Andalucía. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz. D.L.: J-386-2011.
- LEE, H. (2005): "When arts meets *marketing*". *Journal of Cultural Policy*, 11, 285-305.
- MARTÍNEZ MAURI, M. (2015): "Una mirada sobre la turistificación de la antropología del desarrollo en el Estado español". *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 13(2), 347 - 358
- MARTOS MOLINA, M. (2013). "Las ciudades patrimoniales en el mercado turístico cultural. Úbeda y Baeza". *Pasos, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 11 (1), 57-71.
- MURILLO VIU, J., ROMANÍ FERNÁNDEZ, J. y SURIÑACH CARALT, J. (2008): "The impact of heritage tourism on an urban economy The case of Granada and the Alhambra". *Tourism Economics*, 14 2, pp. 361-376.
- PÉREZ IBÁÑEZ, M. & LÓPEZ-APARICIO, I. (2019): "Actividad artística y precariedad laboral en Andalucía: Análisis a partir de un estudio global". *Revista de Estudios Regionales* Nº 116, 15-38. I.S.S.N.: 0213-7585.
- PIKETTY, T. (2013): "Le capital au XXIème siècle". Éditions du Seuil.
- PATRONATO DE LA ALHAMBRA Y GENERALIFE (2007): "Plan Director de la Alhambra y el Generalife 2007". Ed. Patronato de la Alhambra y el Generalife.
- PRADOS DE LA ESCOSURA, L. (2003): "El progreso económico de España" (1850-2000). Ed. Fundación BBVA.

- RUIZ LANUZA, A. y PULIDO FERNÁNDEZ, J. I. (2015): "El impacto del turismo en los sitios Patrimonio de la Humanidad. Una revisión de las publicaciones científicas de la base de datos Scopus". Pasos, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, 13 (5), 1247-1264.
- RYAN, J y SILVANTO, S. (2009): "The World Heritage List. The making and management of a brand". En Place Branding and Public Diplomacy, 5 4, pp. 290-300.
- RYAN, J y SILVANTO, S. (2011): "A brand for all the nations the development of the World Heritage Brand in emerging markets". En *Marketing Intelligence and Planning*, 29 3, pp. 305-318.
- SANTANA TALAVERA, A. (2008): "El turismo cultural: ¿un negocio responsable?". Estudios y Perspectivas en Turismo, 17 (4).
- SONG, T., CAI, J., NIU, Y., LIU, C y CHEN, T. (2013): "Economic benefit domain of tourism area. Case study of great wall tourism area in China". En Proceeding of the 2013 "Suzhou-Silicon Valley-Beijing" International Innovation Conference Technology Innovation and Diasporas in a Global Era, SIIC 2013, art. no. 6624169, pp. 72-75.
- STIGLITZ, J. E. (1998): "The Private Uses of Public Interests: Incentives and Institutions". Journal of Economic Perspectives, volume 12 number 2. pags. 3-22.
- SUN, J. (2014): "The integration and development of heritage resources based on RMP analysis a case study of Songshan world Geopark". En *Advanced Materials Research*, 889-890, pp. 1653-1659.
- THROSBY, D. (2010): "The Economics of Cultural Policy". Cambridge University Press, Cambridge.
- TROITIÑO VINUESA, M. A. (2003): "Ciudades históricas y turismo sostenible". A distancia, 1, 47-51.
- VELASCO, M. (2009): "Gestión turística del patrimonio cultural: enfoques para un desarrollo sostenible del turismo cultural". Cuadernos de Turismo, 23, 237 - 253.
- ZALLO, R. (1992): "El mercado de la cultura". Ed. Tercera Prensa.







**ANEXO I**

	VISITANTES POR ESPACIO				VISITANTES POR TIPOLOGÍA				INGRESOS TOTALES				RATIOS			
	TOTAL ALHAMBRA	TOTAL ORDINARIA	TOTAL REDUCIDA	TOTAL ESPECIAL	TOTAL PAGO	TOTAL GRATIS	TOTAL	TOTAL ALHAMBRA	TOTAL GENERALIFE	TOTAL INGRESOS TOTALES	DEFLECTOR	TOTAL DEFLECTORES	INGRESOS VISITANTES DE PAGO (deflectora)	INGRESOS VISITANTES TOTAL	INGRESOS POR VISITANTE TOTAL (deflectora)	
1985	1.145.575	11.129	15.766	1.151.630	337.071	1.476.575	380.657.342	380.657.342	380.657.342	380.657.342	75.283.656	384.271.039	3.121.59	3.121.59	3.121.59	
1987	1.671.908	1.151.662	76.240	10.613	1.330.015	332.884	1.671.908	442.801.450	442.801.450	442.801.450	77.203.687	576.294.578	334.43	334.43	334.43	
1988	1.678.869	1.227.159	90.114	9.664	1.330.937	351.932	1.678.869	535.210.000	535.210.000	535.210.000	53.702.770	630.160.134	403.27	403.27	403.27	
1989	1.626.140	1.190.265	82.273	11.347	1.284.185	341.955	1.626.140	537.082.770	537.082.770	537.082.770	87.118.204	616.988.714	418.23	418.23	418.23	
1990	1.617.354	1.148.688	111.543	15.549	1.275.780	341.574	1.617.354	560.527.368	560.527.368	560.527.368	90.978.246	616.111.434	439.36	439.36	439.36	
1991	1.608.958	1.129.092	134.433	15.363	1.278.888	330.070	1.608.958	597.088.725	597.088.725	597.088.725	93.732.735	637.013.050	466.88	466.88	466.88	
1992	1.979.707	1.343.834	197.049	9.792	1.550.675	429.032	1.979.707	756.939.525	756.939.525	756.939.525	95.073.629	796.144.692	488.14	488.14	488.14	
1993	1.574.850	1.135.703	135.685	14.507	1.286.295	288.555	1.574.850	726.939.375	726.939.375	726.939.375	94.133.816	772.332.218	565.14	565.14	565.14	
1994	1.758.619	1.301.991	146.138	16.520	1.465.049	293.570	1.758.619	867.881.375	867.881.375	867.881.375	96.712.46	897.383.207	592.39	592.39	592.39	
1995	1.761.397	1.342.651	137.354	15.994	1.495.999	265.398	1.761.397	896.619.375	896.619.375	896.619.375	100	896.619.375	599.34	599.34	599.34	
1996	1.885.127	1.398.111	58.703	19.397	1.476.011	409.116	1.885.127	974.253.800	974.253.800	974.253.800	106.472.03	953.113.241	601.09	601.09	601.09	
1997	1.882.317	1.399.438	90.080	19.532	1.453.712	428.035	1.882.317	1.038.307.936	1.038.307.936	1.038.307.936	119.937.860	1.038.307.936	700.69	700.69	700.69	
1998	2.087.245	1.469.448	99.874	21.171	1.611.771	478.509	2.087.245	1.193.271.860	1.193.271.860	1.193.271.860	130.666.708	1.193.271.860	697.3	697.3	697.3	
1999	2.207.658	1.615.599	66.714	38.278	1.710.141	87.207	2.207.658	1.286.711.500	1.286.711.500	1.286.711.500	115.558.881	1.286.711.500	851.76	851.76	851.76	
2000	2.241.683	2.048.670	69.648	35.345	2.153.663	88.020	2.241.683	2.117.987.600	2.117.987.600	2.117.987.600	120.234.953	1.761.546.380	983.44	983.44	983.44	
2001	2.219.091	2.008.765	79.669	52.598	2.140.542	88.549	2.219.091	2.080.987.200	2.080.987.200	2.080.987.200	123.610.138	1.683.631.103	972.18	972.18	972.18	
2002	2.167.011	1.950.063	85.381	48.039	2.083.483	83.528	2.167.011	2.375.110.015	2.375.110.015	2.375.110.015	126.079.156	1.883.914.143	1139.57	1139.57	1139.57	
2003	2.029.322	1.813.269	85.187	64.433	1.962.889	66.433	2.029.322	2.467.947.280	2.467.947.280	2.467.947.280	129.098.909	1.911.671.678	1257.3	1257.3	1257.3	
2004	1.987.686	1.733.396	86.156	73.643	1.893.195	94.491	1.987.686	2.921.483.011	2.921.483.011	2.921.483.011	133.316.385	2.124.715.040	1543.15	1543.15	1543.15	
2005	2.012.596	1.753.362	92.399	71.128	1.916.889	95.707	2.012.596	3.059.293.196	3.059.293.196	3.059.293.196	142.839.888	2.124.715.040	1595.97	1595.97	1595.97	
2006	2.153.491	1.859.238	112.404	81.572	2.052.214	100.277	2.153.491	3.229.323.455	3.229.323.455	3.229.323.455	142.839.888	2.124.715.040	1572.81	1572.81	1572.81	
2007	2.193.292	1.848.438	121.070	88.585	2.058.113	135.379	2.193.292	3.217.984.687	3.217.984.687	3.217.984.687	147.574.411	2.181.427.036	1563.56	1563.56	1563.56	
2008	2.176.244	1.847.125	180.783	100.963	2.123.875	147.990	2.176.244	3.311.742.299	3.311.742.299	3.311.742.299	153.366.653	2.286.802.337	1633.46	1633.46	1633.46	

