



GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE FIN DE GRADO:

“DESMARKETING DE DESTINOS TURÍSTICOS:

Estado de la cuestión, antecedentes y posible aplicación al caso de Donostia/S.S.”

Autor: Guillermo Fernández Vicente

Director: Julen Izagirre Olaizola

Donostia S.S.

Curso 2017-2018

ÍNDICE GENERAL

I. INTRODUCCIÓN	5
II. ANÁLISIS DEL SECTOR TURÍSTICO Y SU IMPACTO EN LA SOCIEDAD	7
2.1.- Evolución del sector turístico	7
2.2.- Factores facilitadores del auge del turismo	9
2.3.- Impactos del turismo sobre el origen y sobre el destino	12
2.3.1.- Introducción	12
2.3.2.- Impactos del turismo.....	13
2.4.- Límites del turismo.....	18
III. REPLANTEANDO EL MARKETING DE DESTINOS TURÍSTICOS	19
3.1.- Concepto de marketing de destinos turísticos	19
3.2.- Limitaciones del marketing de destinos turísticos.....	22
3.2.1.- Análisis de un caso de consecuencias negativas de una estrategia enfocada al crecimiento ilimitado: el caso de Barcelona	23
3.3.- Desmarketing como alternativa en situaciones de exceso de demanda.....	28
3.3.1.- Desmarketing: origen, concepto y desarrollo	28
3.3.2.- Tipos o categorías de desmarketing (4)	29
3.3.3.- Ejemplos de diversas aplicaciones.....	33
3.4.- Concepto de desmarketing de destinos turísticos	37
3.4.1.- Casos de aplicaciones	39
IV. ANÁLISIS DEL CASO DE DONOSTIA/SAN SEBASTIÁN COMO DESTINO TURÍSTICO	43
4.1.- Contextualización/caracterización general de la ciudad.....	43
4.2.- Diagnóstico de la situación actual	46
4.2.1.- Metodología	47
4.2.2.- Análisis y resultados	48
V. PROPUESTA DE UN MODELO DE DESMARKETING MIX PARA SU APLICACIÓN EN DESTINOS TURÍSTICOS URBANOS	59
5.1.- Propuesta de un modelo teórico de actuación	59
5.2.- Propuesta de aplicación práctica al caso de Donostia/S.S.....	62
VI. CONCLUSIONES	66
6.1.- Discusión	66
6.2.- Limitaciones	68

6.3.- Futuras líneas de investigación.....	68
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS (normas APA)	69
VIII. ANEXOS	76
Entrevista al presidente de la Asociación de vecinos <i>Parte Zaharrear Bizi</i>	76
GLOSARIO DE SIGLAS, ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS	80

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

ÍNDICE DE TABLAS:

Tabla 1: Impactos negativos del turismo urbano excesivo.....	17
Tabla 2: Distribución de la oferta de viviendas de uso turístico en Barcelona según Inside Airbnb	26
Tabla 3: Tabla resumen de ejemplos de aplicaciones del desmarketing	37
Tabla 4: Datos generales y estadísticos de la ciudad de Donostia/S.S.....	43
Tabla 5: Ranking global de competitividad turística de los principales destinos urbanos españoles, 2016.....	46
Tabla 6: Algunos artículos relacionados con los impactos del turismo en Donostia/S.S.	50
Tabla 7: Vinculación del comercio minorista de la Parte Vieja con la actividad turística (%)	53
Tabla 8: Población residente en la Parte Vieja de S.S.....	55
Tabla 9: Alojamientos turísticos en las capitales vascas según Inside Airbnb, 2017.....	57
Tabla 10: Acciones generales de desmarketing de cada variable del marketing mix en la gestión de destinos turísticos	61
Tabla 11: Propuestas de estrategias de desmarketing para su aplicación al caso de Donostia/S.S.	65

ÍNDICE DE FIGURAS:

Figura 1 (Gráfica): Proyección global de llegada de turistas (millones).....	8
Figura 2 (Gráfica): Contribución del turismo al PIB y al empleo de los países de la OCDE	9
Figura 3: Factores del aumento de la demanda turística urbana.....	11
Figura 4: Rueda dinámica de los participantes en el destino turístico	20
Figura 5: Localización y distribución de alojamientos turísticos en Barcelona según Inside Airbnb	25
Figura 6 (Fotografía): Saturación en las Ramblas, Barcelona.....	27
Figura 7: Tipos de desmarketing y sus finalidades	33
Figura 8 (Fotografía): Parque Nacional de las Montañas Azules, Australia.....	42
Figura 9 (Fotografía): Vista satélite de Donostia/S.S.....	45
Figura 10: Las tres escalas del turismo urbano.....	49
Figura 11 (Fotografía): Saturación en la Parte Vieja donostiarra.....	52
Figura 12: Orientación turística de los establecimientos de restauración de la Parte Vieja (%)	53
Figura 13: Localización y distribución de hoteles y alojamientos Airbnb en Donostia. 56	
Figura 14: Zonificación de la ciudad según la nueva Ordenanza Municipal sobre viviendas turísticas	58

I. INTRODUCCIÓN

La saturación turística y sus efectos en las poblaciones locales lleva tiempo siendo un tema de debate en los medios de comunicación (prensa, televisión...) y cada vez son más las ciudades que están tomando medidas al respecto (como Venecia con la colocación de tornos de acceso o Palma de Mallorca con la prohibición de las viviendas turísticas en pisos). Por ello se ve oportuno y necesario abordar la problemática y proponer el desmarketing como una herramienta de gestión pública más que contribuya a garantizar la sostenibilidad de los destinos.

El siguiente trabajo tiene como objetivo estudiar el concepto de desmarketing y su aplicación al marketing de destinos turísticos, para después proponer estrategias de desmarketing para la ciudad de San Sebastián. Con esa finalidad, se estructura en cuatro capítulos principales:

En el primer capítulo (punto II del índice), se analiza la evolución del sector turístico y sus impactos en la sociedad (económicos, socio-culturales, físicos y funcionales);

En el segundo (punto III), se explica de un modo breve el concepto de marketing de destinos turísticos (o MDT) y sus limitaciones, y se introduce el término de desmarketing como alternativa en situaciones de exceso de demanda —origen, tipos y aplicaciones— para luego conectarlo con el MDT;

En el tercero (punto IV), se realiza un diagnóstico de la situación de la ciudad de Donostia como destino turístico para detectar en qué parte o partes se manifiestan efectos negativos derivados del turismo urbano excesivo, y, una vez detectada(s) esa(s) parte(s), ver en qué consisten dichos efectos en particular;

Por último, en el capítulo cuatro (punto V), se expone de manera sucinta un modelo teórico general de desmarketing mix para su aplicación en destinos turísticos especialmente urbanos. Después, habiendo identificado previamente los problemas concretos de la capital guipuzcoana en el punto anterior, se recomienda una serie de estrategias viables de desmarketing a aplicar por parte de las autoridades públicas competentes.

Para realizar el análisis de la problemática en la ciudad se han utilizado fuentes de información primarias y secundarias, como artículos periodísticos de actualidad, fuentes estadísticas, el último plan turístico oficial publicado en 2017, diversos informes y también una entrevista realizada al presidente y portavoz de la Asociación de vecinos de la Parte Vieja.

II. ANÁLISIS DEL SECTOR TURÍSTICO Y SU IMPACTO EN LA SOCIEDAD

2.1.- Evolución del sector turístico

Desde la segunda mitad del siglo XX el turismo ha experimentado un continuo crecimiento llegando a ser uno de los sectores económicos más grandes del mundo. Para ser más específicos, las llegadas de turistas internacionales en el mundo han aumentado de 25 millones en 1950 a 178 millones en 1980, a 674 millones en el 2000, y a 1235 millones en 2016 (OMT¹, 2017). De acuerdo con la OMT (2017) este crecimiento general del turismo internacional se ha visto favorecido por una mayor demanda de viajes, la mejora de la conectividad y el abaratamiento del transporte aéreo.

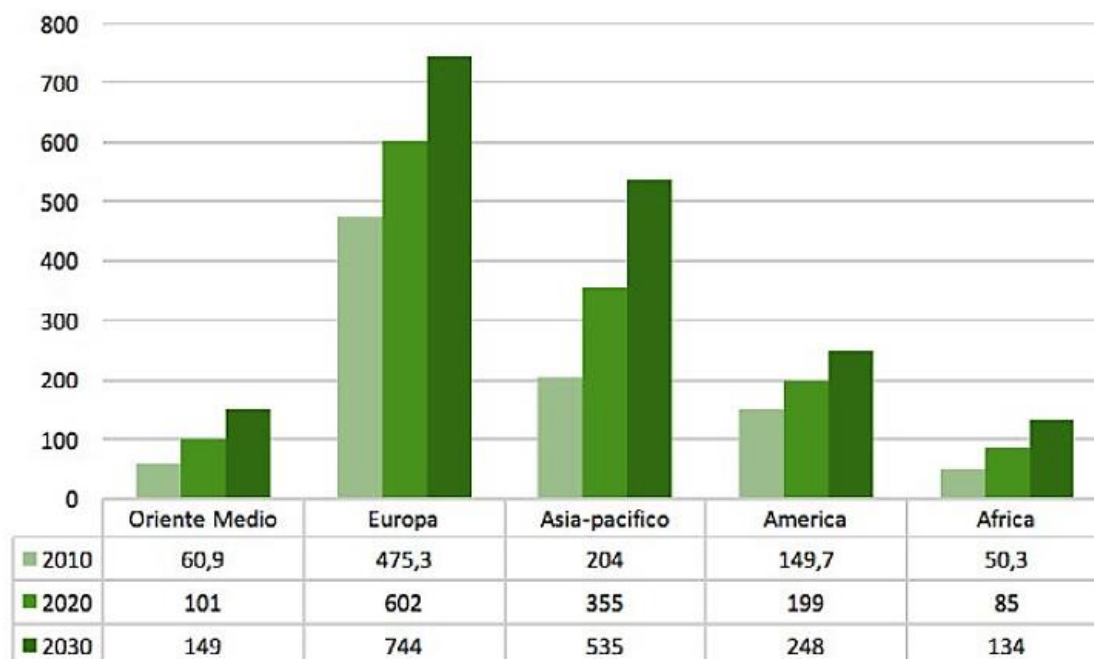
Por zonas, Europa es la región más visitada seguida por Asia y el Pacífico, las Américas, África y Oriente Medio. No obstante, la mayor tasa de crecimiento² de llegadas internacionales la posee la región de Asia y el Pacífico con un 9%, seguida por África con un 8%. Por países, los diez principales destinos turísticos internacionales del mundo (en función de las llegadas de turistas internacionales —visitantes que pernoctan—) son los siguientes, en orden descendente: Francia, Estados Unidos, España, China, Italia, Reino Unido, Alemania, México, Tailandia y Turquía (OMT, 2017).

Los datos anteriormente expuestos indican la tendencia al alza del turismo internacional. Precisamente, conforme al informe *Tourism Towards 2030 (El turismo hacia 2030)* “según el ritmo de crecimiento previsto, las llegadas de turistas internacionales en el mundo superarán la cifra de 1400 millones en 2020 y 1800 millones en 2030” (OMT, 2017, p.14) (véase Figura 1).

¹ La Organización Mundial del Turismo (OMT) —World Tourism Organization (UNWTO) — es el organismo de las Naciones Unidas encargado de la promoción de un turismo responsable, sostenible y accesible para todos. Como principal organización internacional en el ámbito turístico, ofrece liderazgo y apoyo al sector para expandir por el mundo sus conocimientos y políticas turísticas.

² En 2016, con respecto a 2015.

Figura 1 (Gráfica): Proyección global de llegada de turistas (millones)



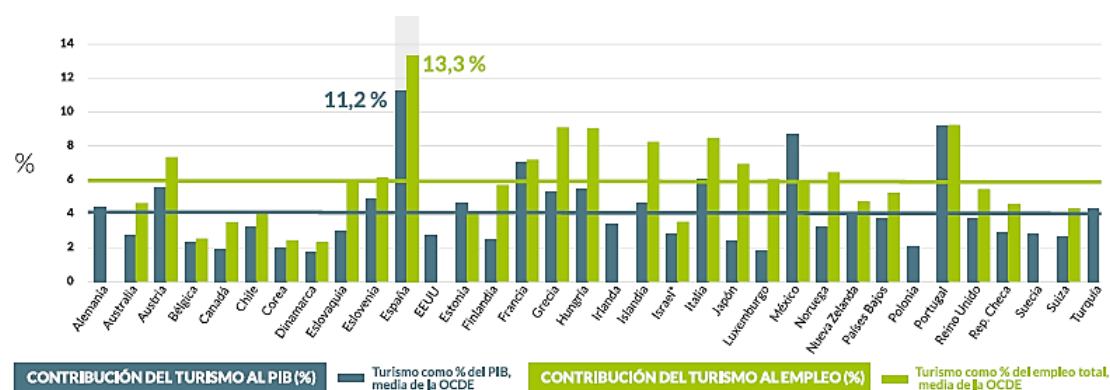
Fuente: Recuperado de “*Overtourism* y turismofobia: Tendencias globales y contextos locales”, de Milano, 2017, p. 8, a partir de datos de Panorama OMT del turismo internacional (2016).

Como se ha visto, el turismo es un fenómeno socioeconómico que no deja de crecer internacionalmente, y que tiene además una gran importancia en cuanto a la generación de empleo e ingresos en los diferentes países, con una fuerte capacidad para resistir a las crisis económicas.

En 2016 por ejemplo, aportó 125.529 millones de euros a la economía española y generó casi 2,6 millones de empleos en las ramas relacionadas, lo que supuso el 11,2% del Producto Interior Bruto (PIB) y el 13% del total de los puestos de trabajo respectivamente (INE, 2017). Habría que decir también que España ocupa la segunda posición mundial por volumen de ingresos —sólo por detrás de EEUU—, y la tercera por número de turistas (OMT, 2017).

En la Figura 2 se observa la contribución del turismo al PIB y al empleo de los 34 países que conforman la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Cabe destacar que en España la contribución del turismo al PIB y al empleo (en términos porcentuales) sobrepasa con creces la media de la OCDE (4,2% del PIB y 5,4% del empleo), situándose a la cabeza de ésta. Este hecho la convierte en la nación de la OCDE que más depende del sector turístico, seguida por Portugal.

Figura 2 (Gráfica): Contribución del turismo al PIB y al empleo de los países de la OCDE



Fuente: Recuperado de “Estudio sobre el empleo en el sector turístico español”, de Exceltur³, 2018, p. 5, a partir de OCDE Tourism Trends and Policies 2016.

2.2.- Factores facilitadores del auge del turismo

Son muchos los factores que han facilitado el desarrollo del turismo, pero a grandes rasgos casi todos están de alguna manera relacionados con la globalización y la aplicación de Internet y las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en el sector. A continuación, se intentará sintetizar los principales elementos que han contribuido a la evolución del turismo a nivel mundial, algunos de ellos estrechamente conectados entre sí:

- La tendencia global a viajar más por el mayor peso del ocio en la sociedad actual.
- La mejora de la conectividad global y de la accesibilidad.
- Destinos turísticos cada vez más inteligentes.
- El abaratamiento de costes, en parte por la reducción de intermediarios y por la desmaterialización de la oferta de muchas empresas (Ostelea, 2017).
- El aumento de compañías de transporte de bajo coste o *low cost*, especialmente aéreas.
- Una mayor oferta de alojamientos turísticos, y en especial de viviendas de uso turístico.
- Nuevas posibilidades de compra.

³ Alianza para la Excelencia Turística

- La economía colaborativa y sus plataformas.
- El surgimiento de nuevos tipos de empresas —o comparadores— que examinan las ofertas y precios de otras empresas relacionadas con el sector turístico para facilitar el proceso de decisión de compra al consumidor.
- La personalización de los servicios turísticos, adaptados al consumidor (Ostelea, 2016).
- La digitalización del usuario.
- Un consumidor cada vez más informado sobre los destinos, en gran parte por la “bidireccionalidad” de la comunicación (opiniones de usuarios en redes sociales, blogs, etc.) (Ostelea, 2017).
- El desarrollo del marketing aplicado en el sector turístico (cada vez más digital, al igual que el usuario).

A nivel nacional, además de los elementos comunes antes citados, otras causas han propiciado el aumento de la demanda turística:

- El turismo cultural y natural, siendo España el tercer país con más lugares declarados Patrimonio de la Humanidad por la Unesco⁴, con 45, sólo superado por China (50) e Italia (51) (BBC, 2017).
- El turismo gastronómico y enoturismo, siendo el quinto país del mundo con más estrellas Michelin y el primero con la mayor superficie de viñedo (Ostelea, 2018).

Por otra parte, se debe mencionar el auge del turismo urbano a escala global, no sólo en las grandes ciudades sino también en las medianas y pequeñas. Para Exceltur (2017), en España se ha debido a la combinación de los siguientes cinco factores (véase Figura 3):

- El creciente deseo de la población por experimentar el estilo de vida de las ciudades;
- La progresiva recuperación económica en España y otros países europeos próximos, y la incorporación de nuevos mercados de larga distancia (de Asia y Sudamérica sobretudo) favorecida por la mejora de las conexiones aéreas;

⁴ La UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization) es la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

- Un flujo de turismo extranjero sobrevenido por la inestabilidad geopolítica en otras ciudades europeas como Bruselas, París o Estambul, entre otras;
- El abaratamiento del transporte —por la extensión de viajes *low cost* y nuevas conexiones ferroviarias— y el menor precio del alojamiento—por el crecimiento descontrolado y muchas veces irregular de viviendas de alquiler turístico—;
- Y, por último, el aumento de los viajes de negocios y el afianzamiento de nuevas tendencias como el “bleisure” (*business with leisure*), una combinación de negocios con ocio.

Figura 3: Factores del aumento de la demanda turística urbana



Fuente: Recuperado de “Monitor de competitividad turística de los destinos urbanos españoles” (presentación), de Exceltur, 2017, p. 3.

2.3.- Impactos del turismo sobre el origen y sobre el destino

2.3.1.- Introducción

El turismo no es una actividad inocua, debido a que su desarrollo acarrea una serie de efectos que se manifiestan en dos ámbitos, sobre las sociedades emisoras de visitantes y sobre los destinos o espacios de recepción de visitantes (García, 2016).

En las sociedades emisoras de visitantes el turismo tiene efectos positivos sobre el bienestar y el enriquecimiento cultural de los habitantes, e implica el desarrollo de actividades económicas relacionadas con la industria del turismo: agencias y turoperadores, compañías de transporte y otro tipo de empresas.

En los espacios o destinos de recepción sin embargo es donde se notan de forma más evidente los efectos de la actividad turística y también las consecuencias más negativas de los mismos. En dichos espacios el turismo afecta a la ciudad de varias formas pero con diferente magnitud.

La magnitud y naturaleza de los impactos turísticos dependen de dos factores: la afluencia de visitantes y sus características, y las características de los lugares de destino. También hay que tener en cuenta la variable tiempo, ya que el impacto turístico puede ser muy rápido o muy lento.

Igualmente, hay que tener en cuenta que la percepción del impacto a nivel local es heterogénea, pues se encuentran actitudes tanto positivas como negativas hacia el turismo y también comportamientos activos o pasivos respecto al turista (de promoción, freno, regulación, etc.).

2.3.2.- Impactos del turismo

Los impactos del turismo pueden ser de muy diversos tipos: económicos, sociales, culturales, físicos y funcionales (García, 2016). Se describe a continuación cada uno de ellos:

2.3.2.1.- Impactos económicos

Normalmente, los impactos económicos se consideran positivos y se calculan a partir de la suma de los efectos primarios —o directos— (derivados del gasto en establecimientos turísticos: hoteles, restaurantes...) y de los secundarios (producidos a medida que el gasto turístico se filtra en la economía local) (Sancho, A., 1998). Es difícil realizar los cálculos puesto que las variables número de visitantes y gasto que éstos realizan no están siempre al alcance. En cifras, el turismo en España representó un 11,2% del PIB en 2016 (INE, 2017), es decir, aportó 125.529 millones de €, siendo uno de los principales sectores económicos de la economía española.

Sin embargo, a pesar de sus efectos sobre el PIB y el empleo, un turismo urbano excesivo puede provocar una serie de impactos económicos negativos muy relacionados entre sí, como pueden ser los siguientes (Colomb y Novy, 2016):

- Incremento del precio del alquiler y de la vivienda en propiedad;
- Desplazamiento de residentes de ingresos medios y bajos (gentrificación⁵ residencial o urbana) y pérdida de viviendas para uso residencial a largo plazo;
- Aumento de viviendas para alquilar a corto plazo;
- Transformación de la oferta de bienes y servicios para satisfacer las demandas de los visitantes (tiendas de souvenirs, bares...);
- Aumento de las rentas comerciales y de los precios al consumidor;
- Pérdida o desplazamiento de los negocios locales y del pequeño comercio (gentrificación comercial), y expansión de grandes cadenas comerciales y franquicias;

⁵ El término gentrificación proviene del inglés *gentry* —alta burguesía— y fue utilizado por primera vez en Londres en 1964 para describir el proceso en el que profesionales liberales con gran capacidad de consumo adquirirían viviendas en barrios obreros debido a su bajo coste y localización central. Esta llegada de nuevos residentes de clase media genera el aumento del precio del suelo y un cambio en el comercio de la zona, el cual pasa a satisfacer las necesidades de la nueva población. Como resultado, los antiguos residentes de clase trabajadora se marchan del barrio al estar este por encima de sus posibilidades y son desplazados a la periferia (Cócola, 2015, p. 4).

- Incremento de la expansión espacial de la industria del alojamiento turístico (hoteles, hostales, pensiones, operadores comerciales...).

2.3.2.2.- Impactos sociales

Los impactos sociales se podrían dividir en tres niveles de impacto: directo, indirecto e inducido (García, 2016). El impacto directo es aquel derivado del contacto entre visitantes y residentes (que puede ser mercantilizado, desigual...). El indirecto es el que se genera a partir del desarrollo de la industria turística. Y el inducido es el que se relaciona por ejemplo con el aumento del nivel de vida por el turismo.

Estos impactos pueden ser positivos y negativos. Entre los positivos se encuentran los siguientes: la generación de rentas y empleo, la revitalización demográfica, la dinamización empresarial, la atracción de inversiones en infraestructuras, etc.

No obstante, también puede suponer riesgos como: el incremento de precios de bienes y servicios (en especial de la vivienda —alquiler y metro cuadrado—), empleo estacional y precario (efecto socioeconómico), la posible aparición y/o aumento de ciertas patologías sociales (derivadas de la gentrificación, por ejemplo), la generación de sensación de dependencia, irritación por el reparto de las inversiones, mayor división de la comunidad (entre los que más se benefician del turismo y los que soportan sus efectos negativos), problemas de orden público (comportamiento incívico, criminalidad...)...

2.3.2.3.- Impactos culturales

El turismo es un vector de cambio cultural, con diferentes grados de impacto en las sociedades en desarrollo y en las sociedades desarrolladas. En las sociedades en vías de desarrollo se constituye un vector fundamental de cambio percibido tradicionalmente en sentido negativo.

Los cambios provocados por la intrusión de un sistema cultural externo a través del turismo producen disonancias dentro de la cultura receptora. Estos cambios son generalmente destructivos para la población nativa y conducen a una homogeneización cultural pasando la identidad étnica o local a ser asumida o sumida bajo la tutela de un sistema tecnológicamente avanzado, una burocracia nacional o multinacional y una economía orientada al consumo (Santana, 1997. Citado en García, 2016).

En las sociedades desarrolladas, sin embargo, el impacto cultural es menor por la existencia de raíces culturales comunes entre la sociedad emisora y la receptora. En relación con el patrimonio, el turismo puede ayudar a la población local a la recuperación y conservación de valores culturales (Sancho, A., 1998). Pero por otro lado, en estas sociedades desarrolladas también puede impulsar procesos de banalización de la cultura tangible e intangible.

2.3.2.3.- Impactos físicos

A nivel físico, el turismo constituye actualmente uno de los grandes vectores de transformación del medio, con efectos muy visibles en áreas naturales y espacios costeros (García, 2016). Los espacios culturales o patrimoniales presentan a priori mayor capacidad para asumir el turismo, aunque los impactos físicos también se manifiestan en ellos en doble sentido. Puede favorecer procesos de conservación y recuperación del patrimonio como política turístico-cultural. Pero, también produce impactos físicos negativos según el tipo de recurso afectado:

- En áreas arqueológicas: la aceleración de procesos de erosión que afectan a las zonas más utilizadas; la destrucción de elementos y estructuras; y a veces incluso el expolio más o menos intencionado provocado por algunos visitantes.
- En edificios monumentales, el paso de los visitantes produce desperfectos por desgaste en las zonas de tránsito elevado.
- En espacios urbanos: refuerza procesos de contaminación atmosférica y acústica; aumenta la presión sobre los recursos hídricos y basuras; incide sobre el deterioro del paisaje urbano (con la proliferación en espacios públicos de terrazas, tiendas de souvenirs, soportes publicitarios, etc.); e incluso puede llegar a modificar tramas y perfiles históricos creando una estandarización estética de las ciudades (Colomb y Novy, 2016).

2.3.2.4.- Impactos funcionales

Los impactos funcionales del turismo son consecuencia de la concentración de visitantes sobre determinadas zonas del espacio urbano. Dicha concentración espacial tiene dos efectos opuestos pero relacionados. Por una lado, se genera congestión o saturación de áreas o zonas muy reducidas del espacio urbano; y por otro, como consecuencia de lo anterior, se infrutiliza el resto del espacio disponible.

Los problemas derivados de la congestión varían en función de la escala sobre la que se focalice la atención (a nivel de recurso turístico o a nivel de destino) (García, 2016). A nivel de recurso turístico (en espacios cerrados como museos o monumentos *musealizados*) se observa como la sobrecarga turística afecta físicamente y perceptualmente: físicamente, afecta a las condiciones de conservación del patrimonio; y perceptualmente, afecta a la calidad de la experiencia de la visita. Un número excesivo o reducido o la simple sensación de congestión deterioran la experiencia turística.

A nivel de destino (de conjunto urbano), la sobrecarga turística empeora problemas como: la congestión viaria, la congestión del transporte público y del aparcamiento, la saturación de las infraestructuras de acogida, etc. También favorece procesos de desplazamiento funcional, con el riesgo de que surjan enclaves de monocultivo turístico (turistización, tematización y musealización del espacio urbano).

En la Tabla 1 se sintetizan los impactos negativos del turismo urbano excesivo:

Tabla 1: Impactos negativos del turismo urbano excesivo

ECONÓMICOS	SOCIO-CULTURALES
<ul style="list-style-type: none"> - Incremento del precio del alquiler y de la vivienda en propiedad - Gentrificación residencial (desplazamiento de residentes de ingresos medios y bajos) y pérdida de viviendas para uso residencial a largo plazo - Aumento de viviendas para alquilar a corto plazo - Oferta orientada al turista (tiendas de souvenirs, bares, etc.) - Aumento de las rentas comerciales y de los precios al consumidor - Gentrificación comercial (pérdida o desplazamiento de los negocios locales y del pequeño comercio) y expansión de grandes cadenas comerciales y franquicias - Incremento de la expansión espacial de la industria del alojamiento turístico (hoteles, hostales, pensiones, operadores comerciales...) - Empleo estacional y precario (efecto socioeconómico) 	<ul style="list-style-type: none"> - Aparición y/o aumento de ciertas patologías sociales (derivadas de la gentrificación, por ejemplo) - Sensación de dependencia - Irritación por el reparto de las inversiones - Mayor división de la comunidad (entre los que más se benefician del turismo y los que soportan los efectos negativos) - Problemas de orden público (comportamiento incívico, criminalidad...) - Elementos culturales convertidos en mercancías turísticas (banalización de la cultura tangible e intangible)
FÍSICOS	FUNCIONALES
<ul style="list-style-type: none"> - Deterioro de espacios públicos y patrimoniales (por tránsito elevado y/o continuo) - Contaminación atmosférica y acústica - Presión sobre los recursos hídricos y basuras - Deterioro del paisaje urbano (con tiendas “vulgares” de souvenirs, p. ej.) - Estandarización estética de las ciudades - Privatización y/o mercantilización del espacio público (proliferación de terrazas, soportes publicitarios...) 	<ul style="list-style-type: none"> - Congestión/saturación de áreas o zonas muy reducidas e infrautilización del resto del espacio - Congestión viaria, del transporte público y de los aparcamientos - Saturación de las infraestructuras de acogida - Riesgo de aparición de enclaves de monocultivo turístico (turistificación, tematización y musealización del espacio urbano)

Fuente: Elaboración propia a partir de García (2016) y Colomb y Novy (2016).

2.4.- Límites del turismo

El creciente aumento del número de turistas en las últimas décadas ha propiciado el surgimiento de críticas contra la saturación turística en varios destinos turísticos, especialmente destinos urbanos. Términos como *overtourism* (sobreturismo o saturación turística) y turismofobia (reacción negativa de los residentes ante los efectos del turismo masivo) están a la orden del día en los diferentes medios de comunicación, y ambos conceptos se han convertido en “[...] un problema de todos los agentes que participan directa o indirectamente en la maquinaria turística: agentes públicos, sectores privados, turistas y residentes” (Milano, 2017, p. 8). Es decir, la saturación turística y sus consecuencias se han convertido en un problema social que tiene que ser controlado por las autoridades públicas a través de una correcta planificación y gestión turística.

Ciudades como Roma, Venecia, París, Ámsterdam, Berlín, Londres, San Francisco o Nueva York son solo algunos ejemplos de ciudades que han experimentado un *boom* turístico más que notable. A nivel nacional, las ciudades con mayor presión turística — en cuanto a número de pernoctaciones— son Barcelona y Madrid, y algunas ciudades del mediterráneo español como Benidorm, Palma de Mallorca, Torremolinos, Sevilla, Valencia... (INE, 2018)

Como resultado de lo anterior, se han ido creando iniciativas contra el modelo turístico masivo. Así, por ejemplo, en abril del presente año se ha formado la Red de Ciudades del Sur de Europa frente a la Turistización [SET] (Hosteltur, 2018b), compuesta por asociaciones vecinales y sociales de 16 territorios: Barcelona, Madrid, Palma de Mallorca, Valencia, Girona, Málaga o San Sebastián a nivel nacional, entre otras; Malta, Venecia, Florencia y Lisboa en el resto del sur de Europa. Su finalidad es poner en común la situación de cada ciudad y reflexionar sobre las líneas de actuación a emprender.

La manifestación del malestar social contra la presión turística se ha debido especialmente a los siguientes cinco factores: la privatización del espacio público; la congestión del espacio público en las ciudades; el creciente aumento del turismo de crucero y con ello, la temporalidad del excursionista y la congestión que conlleva en determinadas temporadas; el aumento de los precios de la vivienda (alquiler y metro cuadrado); y la pérdida del poder adquisitivo por parte de los residentes en los destinos (Milano, 2017).

III. REPLANTEANDO EL MARKETING DE DESTINOS TURÍSTICOS

3.1.- Concepto de marketing de destinos turísticos

Antes de nada, conviene explicar la diferencia entre el marketing de destinos turísticos (MDT) y el marketing turístico (o la promoción turística), ya que aunque estén relacionados y a veces se empleen de manera indistinta, en realidad no tienen el mismo significado.

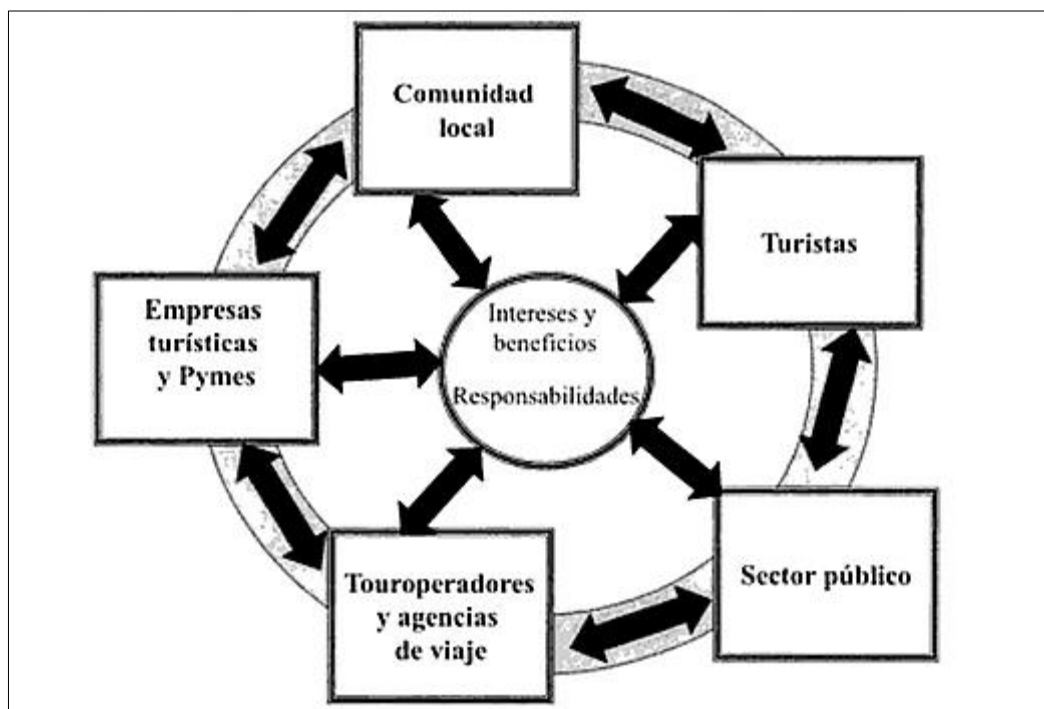
El marketing de destinos (turísticos) tiene la finalidad de satisfacer tanto las necesidades de los turistas como las de los residentes o la comunidad local de un país o región (Bigné, Font y Andreu, 2000). Por tanto, debe estar planificado y gestionado por los organismos públicos correspondientes.

El marketing turístico, en cambio, abarca la promoción de lugares por organismos públicos y la promoción llevada a cabo por las empresas que forman parte del sector turístico: agencias de viaje, empresas de alojamiento, restauración, transporte, ocio, entre otras (IEBS, s.f., consultado en 2018).

Por tanto, se podría decir el marketing turístico está más relacionado con las empresas de la industria turística (como las mencionadas anteriormente), y el marketing de destinos con los organismos o instituciones públicas. Además, el MDT tiene una complejidad mayor.

Los destinos turísticos son complejos de gestionar por el gran número de participantes que actúan en ellos, tal y como se muestra en la Figura 4. Además, cada uno de los participantes tiene sus propios intereses y es fácil que surjan conflictos entre ellos, sobre todo entre los que más se benefician de la actividad turística y los que tienen que soportar los efectos más negativos de ésta. Por ello, es fundamental que el sector público tenga en cuenta los intereses de cada uno de ellos y desarrolle estrategias para que los beneficios (de todo tipo) se redistribuyan entre todas las partes y se asegure la sostenibilidad del destino.

Figura 4: Rueda dinámica de los participantes en el destino turístico



Fuente: Buhalis (2000). Recuperado de “Marketing de destinos turísticos: Análisis y estrategias de desarrollo”, de Bigné, J. E., Font, X. y Andreu, L., 2000, p. 34, Madrid, España: ESIC Editorial.

El MDT debería ser una herramienta a utilizar por los organismos que dirigen el destino para conseguir objetivos estratégicos como (Bigné et al, 2000):

- Mejorar el bienestar de la comunidad local;
- Maximizar la satisfacción de los visitantes;
- Aprovechar los efectos económicos multiplicadores de la actividad turística para incrementar los rendimientos de las empresas locales;
- Y minimizar los impactos del turismo para garantizar un equilibrio razonable entre los beneficios y los costes socioculturales y medioambientales.

En general, el marketing mix —o marketing operativo— de los destinos turísticos también está compuesto por las cuatro variables tradicionales del marketing clásico o 4 p’s: producto (*Product*), precio (*Price*), distribución (*Place*) y comunicación (*Promotion*). Sin embargo, en el contexto turístico se puede ampliar el modelo con más p’s (las tradicionales más personas —*People*—, programación —*Programming*— y colaboración —*Partnership*—), si bien es cierto que las adicionales se podrían incluir

tácitamente en producto y distribución (Seaton & Bennett, 1996. Citado en Kern, 2006). Por ello, en el presente trabajo se mantendrá el modelo clásico para simplificar.

No obstante, es evidente que la complejidad de cada una de las variables es mucho mayor puesto que el número de agentes o sectores —públicos y privados— que participan en los destinos —a su vez formados por muchos elementos— es muy amplio. A continuación, se describirá de forma concisa cada una de las variables:

- **Variable producto.** En materia de turismo, el producto es el destino, entendido éste como “...la combinación de servicios e infraestructuras turísticas (alojamiento, transporte, restauración, entretenimiento, etc.), así como recursos públicos (paisajes, playas, lagos, ambiente, etc.)” (Bigné et al., 2000, p. 42).

- **Variable precio.** La fijación del precio es un proceso muy complejo ya que el destino turístico es un conjunto de muchos elementos individuales (tanto públicos como privados). Normalmente, los precios altos se asocian con una mayor calidad de los servicios y por ende con una mejor imagen del destino.

- **Variable distribución.** La distribución está compuesta por cada uno de los agentes o intermediarios —como las agencias de viaje o tour operadores— que unen la demanda turística con la oferta de un área. Esta oferta turística la forman principalmente las empresas de transporte, de alojamiento, de excursiones, de restauración, etc. (Bigné et al., 2000). Para Kotler (1982), la distribución en marketing se refiere a la accesibilidad y disponibilidad de los productos y servicios (Citado en Kern, 2006).

- **Variable comunicación.** “La comunicación es una de las variables del marketing mix bajo la cual se integran una serie de elementos como la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas, el patrocinio, las ferias y la venta personal,...” (Bigné et al., 2000, p. 53). Es muy importante que para transmitir la imagen deseada del destino turístico todos los elementos de la comunicación actúen de forma combinada.

3.2.- Limitaciones del marketing de destinos turísticos

Frecuentemente, el MDT ha estado especialmente enfocado hacia a la atracción del máximo número de turistas, sin reflexionar excesivamente sobre los efectos adversos que ese crecimiento podría causar en las poblaciones locales. Al respecto, Bigné et al. (2000, p. 32) sostienen:

Tradicionalmente, el marketing de destinos tenía como finalidad incrementar el número de visitas, considerando el turismo como cualquier otro producto. Sin embargo, este enfoque se trata de una orientación miope, en la que no se considera los impactos del desarrollo turístico. [...], si el destino quiere sobrevivir, debe adoptar una orientación de marketing social...

Se ha pasado de la escasez a la abundancia en casi todos los sentidos; si antes el problema era la falta de información, hoy en día es su exceso, que dificulta su correcta gestión o selección. Con el turismo ha pasado algo parecido, se ha pasado de la escasez al exceso, motivo por el cual los gestores públicos deben centrar sus esfuerzos en la correcta gestión de los flujos turísticos más que en la promoción del destino (Vargas, A., 2017).

Para garantizar el éxito de los destinos turísticos hay que gestionarlos de manera integral, teniendo en consideración a todos los implicados y empezando por los residentes. Y es que, una de las cosas más importantes que hace atractivas y singulares a las ciudades es la forma de vivir de los residentes, y si éstos no se sienten bien en ellas los potenciales visitantes no querrán acudir. “A la hora de comunicar quién eres al mundo exterior, lo más importante es cómo vive la gente local y lo que piensan sobre qué hace a su ciudad única” (ECM⁶, 2017. Citado en Hosteltur, 2018a).

Se hace necesario mencionar, además, las tendencias en materia de turismo, como el turismo experiencial y la autenticidad. Las ofertas turísticas convencionales (concebidas como productos rígidos y estandarizados) se han quedado limitadas ya que los nuevos tipos de viajeros demandan experiencias turísticas auténticas que les hagan sentirse

⁶ ECM (European Cities Marketing): Organización sin ánimo de lucro cuyo objetivo es mejorar la competitividad y el rendimiento de las principales ciudades europeas. Proporciona un espacio para que profesionales del marketing (del ocio, de congresos y de ciudades) intercambien conocimientos, buenas prácticas y puedan ampliar su red para crear nuevos negocios (Fuente: European Cities Marketing).

partícipes en los destinos, y no simples consumidores pasivos. Es decir, la propia experiencia turística se ha convertido en el producto. Tal y como afirma Rivera (2013, p. 200): “el turista que busca experiencias es aquel que quiere evadirse, descubrir, disfrutar y conectar con la gente del lugar y con sus costumbres; más que comprar paquetes turísticos, se compran historias para vivir y para contar”. El *slow travel* es una de las formas de turismo experiencial que fomenta los viajes pausados y sostenibles (en bicicleta o transporte público, por ejemplo), como válvula de escape del stress propio de la vida cotidiana actual. El “turista lento” busca descubrir las cosas que realmente hacen que los destinos sean auténticos, ya sea un pequeño comercio especial, un pueblo, un restaurante con historia, etc. Éste “...no se conforma con una experimentación banalizada y artificial del destino a través de actividades pre-diseñadas para él y que, con frecuencia, son una mera reproducción mercantilista de la realidad local” (Rivera, 2013, p. 206).

A continuación, se explicará el caso de Barcelona, tomando como referencia el informe *Overtourism y turismofobia: Tendencias globales y contextos locales* (2017) —elaborado por el Dr. Claudio Milano y publicado por la Escuela de Turismo Ostelea—, y el informe *Apartamentos turísticos, hoteles y desplazamiento de población* (2016) —de Agustín Cocola, investigador post-doctoral en el Centro de Estudios Geográficos de la Universidad de Lisboa y experto en gentrificación y turismo—.

3.2.1.- Análisis de un caso de consecuencias negativas de una estrategia enfocada al crecimiento ilimitado: el caso de Barcelona

La Ciudad Condal lleva desde la década de los 90 —en especial desde 1992, año en el que se celebraron los Juegos Olímpicos en la ciudad y que supuso un antes y un después para la ciudad— experimentando un crecimiento continuado en el número de visitantes, tanto de los que pernoctan como de los que no pernoctan (también conocidos como excursionistas o visitantes de día). Para poder hacer frente a esa demanda turística han ido aumentando las instalaciones hoteleras. Y no solo las instalaciones hoteleras al uso, sino también otros tipos de alojamientos turísticos como apartamentos turísticos, albergues, pensiones, hostales, campings, alojamientos de turismo rural y, en los últimos años especialmente, viviendas de uso turístico (VUT)⁷.

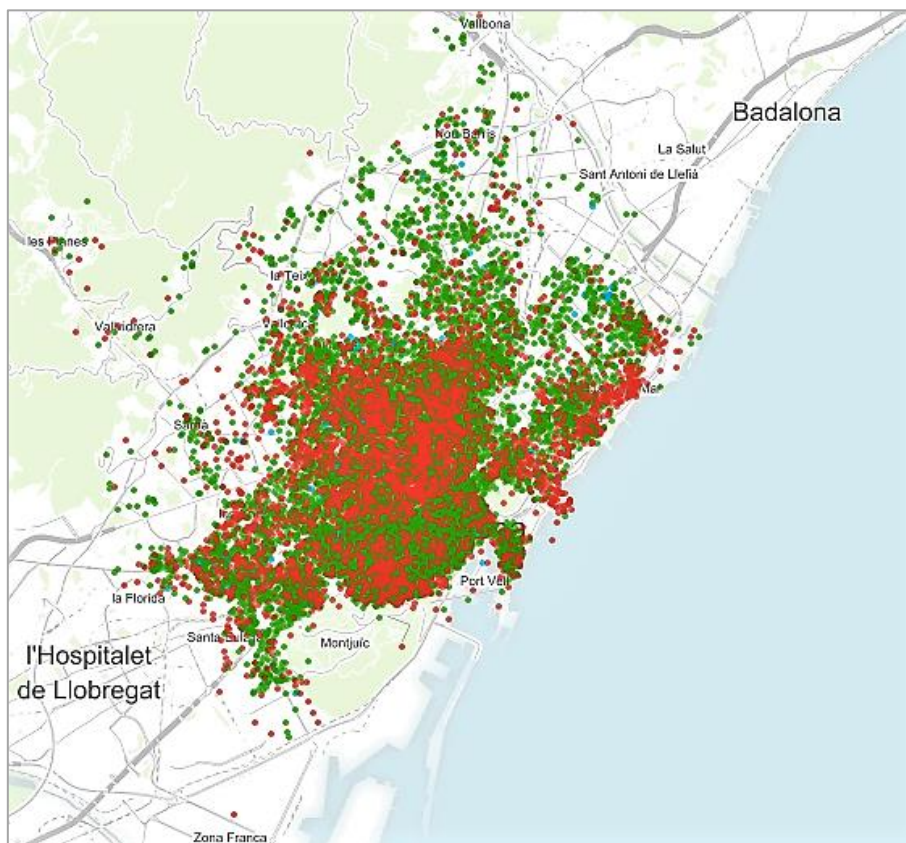
⁷ Una vivienda de uso turístico (VUT) es aquella que es ofrecida, entera, por su propietario, directa o indirectamente, a terceros, a cambio de un precio, por períodos de tiempo iguales o inferiores a 31 días.

La proliferación de viviendas de uso turístico (legales e ilegales) —favorecida por las nuevas plataformas tecnológicas— constituye uno de los factores principales que han contribuido a generar malestar social por el desarrollo turístico (véase Figura 5), puesto que éstas tienen una relación directa con el precio de los alquileres y la vivienda (Sanz, E., 2015). Es decir, han favorecido el aumento de los precios medios de los alquileres y del metro cuadrado. Además, en algunos casos, estas VUT generan molestias a los residentes de los diferentes barrios por contaminación acústica, falta de civismo, fiestas nocturnas, desgaste de zonas comunes, etc. Todo lo anterior ha provocado lo siguiente:

- 1) Que muchos residentes se vean obligados a abandonar su domicilio para desplazarse a otro lugar más asequible económicamente y/o tranquilo normalmente ubicado en zonas periféricas de la ciudad, lo que se conoce como gentrificación residencial o urbana. Y es que, “[...] el problema del desplazamiento, o la exclusión del vecino local, no es una mera consecuencia del turismo en sí, sino una consecuencia de la especulación inmobiliaria” (Cócola, 2016, p. 5).
- 2) Que sea más difícil encontrar una residencia en la que vivir (en especial para los más jóvenes con menos ingresos), ya que los propietarios de las viviendas movidos por la alta rentabilidad de alquilar sus pisos por estancias cortas a precios más altos dejan fuera del mercado del alquiler a muchos ciudadanos. Por ello, conviene subrayar que “el desplazamiento también tiene que entenderse como una exclusión en el acceso a la vivienda, y no solo como huida” (Cócola, 2016, p. 4).

Los distritos más afectados por la concentración de VUT son: Eixample, Ciutat Vella (donde se encuentran barrios tan famosos como el Raval, el Gótico y la Barceloneta), Sants-Montjuïc, Gràcia y Sant Martí (Departamento de Estadística del Ayuntamiento de Barcelona, 2017).

Figura 5: Localización y distribución de alojamientos turísticos en Barcelona según Inside Airbnb⁸



Nota: Viviendas turísticas enteras (en rojo); habitaciones privadas (en verde); habitaciones compartidas (en azul). Fuente: Inside Airbnb, 2018. Recuperado de: <http://insideairbnb.com/barcelona/>

Como se puede observar en la Tabla 2, en febrero del presente año 18.531 alojamientos turísticos —incluidas habitaciones privadas y compartidas— estaban registrados en Airbnb (una de las plataformas de alquiler de VUT más conocidas en la actualidad), 1.162 más que los registrados en el año 2017. En cuanto al precio medio por noche, éste es de 96 €, 12 € mayor que el año anterior. No obstante, si solo se tuvieran en cuenta las viviendas enteras ofertadas el precio medio por noche ascendería a 154 €. Por otro lado, cabe señalar que a pesar de haber aumentado el número de alojamientos totales ofertados, los alojamientos enteros han disminuido ligeramente a favor de las habitaciones privadas que se han visto incrementadas de manera considerable (1.321 habitaciones privadas más que en 2017). En resumen, en 2017 se ofertaban más alojamientos enteros que

⁸ Inside Airbnb es un portal web de código abierto, independiente y no comercial, que permite explorar a través de su base de datos la oferta de Airbnb —plataforma fundada en 2008 dedicada a la oferta de alojamientos turísticos, y convertida en una de las empresas líderes del sector— en varias ciudades de todo el mundo y ver su impacto estimado en las comunidades residenciales. Su slogan es “Adding data to the debate” (Agregando datos al debate). Fue fundado por Murray Cox en 2015.

habitaciones; en 2018, en cambio, se ofertan más habitaciones que alojamientos enteros, lo que indica la evolución al alza del alquiler parcial en la ciudad.

Tabla 2: Distribución de la oferta de viviendas de uso turístico en Barcelona según Inside Airbnb

	2017	2018*
OFERTA VIVIENDAS (total)	17.369 (100 %)	18.531 (100 %)
N.º de alojamientos enteros	8.762 (50,4 %)	8.627 (46,6 %)
N.º de habitaciones privadas	8.405 (48,4 %)	9.726 (52,5 %)
N.º de habitaciones compartidas	202 (1,2 %)	178 (1 %)
Precio medio por noche	84 €	96 €

Nota: Los datos para este año han sido recopilados el 7 de febrero de 2018. Fuente: Elaboración propia a partir de Inside Airbnb, 2018. Recuperado de: <http://insideairbnb.com/barcelona/>

Hay que mencionar, además, que es muy difícil conocer la cifra real de VUT en la ciudad de Barcelona —al igual en otras ciudades— puesto que diferentes instituciones ofrecen datos dispares. Por ejemplo, para el año 2016, los datos ofrecidos por el Departamento de Estadística del Ayuntamiento de Barcelona (2017) mostraban 9.657 VUT legales registradas, esto es, con licencia. La Asociación de Apartamentos Turísticos de Barcelona [APARTUR] (2017) computó 13.555 e Inside Airbnb (2017) estimó 17.369.

Conviene remarcar también que la proliferación descontrolada de VUT no es el único factor que ha provocado impactos negativos en la población residente, sino también otros factores ya mencionados anteriormente como la privatización y congestión del espacio público (obsérvese Figura 6), el aumento del turismo de crucero y la pérdida de poder adquisitivo, entre otros.

Según el Barómetro Semestral de Barcelona de junio de 2017, el turismo ha sido identificado por los propios residentes como el problema más grave en la ciudad, por encima incluso de las condiciones de trabajo, la gestión política municipal, y el acceso a la vivienda. Este indicador lleva desde 2011 recabando la opinión de la población sobre diferentes temas —políticos, sociales y económicos— del municipio de Barcelona, y se

realiza a través de encuestas aleatorias a personas empadronadas. Mediante tablas, se compara la evolución de las respuestas a lo largo del tiempo, y por primera vez desde 2011 —en 2016 se situó en cuarto puesto— el turismo ocupa el primer puesto como respuesta a la siguiente pregunta: *¿Qué considera que es el problema más grave en la ciudad de Barcelona en estos momentos?*

En definitiva, y a pesar de lo expuesto, conviene decir que la mayor parte del rechazo de los residentes no es hacia el turismo en sí, sino hacia un modelo de turismo masivo que tiene más en cuenta el gasto por visitante que el coste por visitante (económico, social y medioambiental).

Figura 6 (Fotografía): Saturación en las Ramblas, Barcelona



Fuente: Crónica Global (2016). Recuperado de: https://cronicaglobal.lespanol.com/vida/los-extranjeros-que-viven-en-bcn-tambien-se-hartan-del-turismo-masivo_35652_102.html

3.3.- Desmarketing como alternativa en situaciones de exceso de demanda

3.3.1.- Desmarketing: origen, concepto y desarrollo

El concepto de marketing se ha asociado tradicionalmente a la captación de clientes y, por ende, al aumento de las ventas y de los beneficios. Esto es debido a que muchas de las publicaciones sobre marketing han partido de la base de que el objetivo principal consiste en aumentar las ventas. No obstante, el concepto es mucho más amplio y sus aplicaciones potenciales son numerosas. ¿Qué pasaría por ejemplo si la oferta de un producto o servicio fuera escasa o insuficiente? ¿O qué pasaría si el consumo excesivo supone problemas de saturación, molestias a la ciudadanía o daños medioambientales? ¿Cuál sería entonces el papel de la gestión del marketing? ¿Continuarían las organizaciones llevando a cabo las mismas acciones de marketing enfocadas en el aumento del consumo?

El término desmarketing —o *demarketing* en inglés— fue acuñado por primera vez por Philip Kotler y Sidney J. Levy⁹ en un artículo denominado *Demarketing, yes, demarketing*, publicado para la revista *Harvard Business Review* (HBR) en el año 1971. En él, Kotler y Levy (1971, p. 75) definieron el desmarketing como “[...] aquel aspecto del marketing que se ocupa de desincentivar a clientes, en general o a una clase particular de éstos, de forma temporal o permanente”.

Otra definición interesante es la siguiente:

[...] el conjunto de estrategias y acciones que la empresa puede llevar a cabo para lograr una disminución, global o particular, de la demanda de sus productos y servicios. Básicamente consiste en la toma de decisiones concretas que influyen en la demanda, regulándola para adaptarla a la capacidad de oferta de la empresa, o bien desincentivándola para, entre otros objetivos, alejar a aquellos clientes que son considerados no deseables por la organización (Gómez, 2013, p. 53).

⁹ Philip Kotler (Chicago, Illinois, EEUU, 27 de mayo de 1931), es economista y profesor universitario emérito reconocido en todo el mundo como “padre” del Marketing moderno.

Sidney Jay Levy (San Luis, Misuri, EEUU, 29 de mayo de 1921), es profesor emérito de Marketing y de Ciencias del Comportamiento Organizacional. Junto con su colega Philip Kotler, redefinió el concepto de marketing como un fenómeno que podría aplicarse a una amplia gama de actividades sociales.

Es importante matizar tres cosas sobre el desmarketing: la primera, que no se debe considerar como la antítesis del marketing sino como una aplicación de éste (Beeton y Benfield, 2002); la segunda, que puede ser aplicado por cualquier tipo de organización, ya sea pública, privada o mixta; y la tercera, que su objetivo la mayoría de las veces no es destruir la demanda sino más bien reducirla, desplazarla, repartirla, modificarla o regularla (Kotler y Armstrong, 2008).

En definitiva, se trata de encontrar maneras de reducir la demanda total o selectivamente para ajustarla al nivel y composición deseados por la organización, respetando sus objetivos a largo plazo y sin dañar las relaciones con sus clientes. También está estrechamente relacionado con el marketing social y la Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

En distintos trabajos el desmarketing se ha abordado sobre todo desde una óptica de marketing social, mediante la propuesta de estrategias y acciones que tratan de influir en la conducta de los consumidores para que éstos adopten hábitos más saludables o respetuosos con el medio ambiente (Gómez, 2013, p. 53).

3.3.2.- Tipos o categorías de desmarketing (4)

Kotler y Levy (1971) describieron cuatro tipos diferentes de desmarketing: general, selectivo, aparente e involuntario (véase Figura 7):

1. Desmarketing general. Aquel que se requiere cuando una compañía quiere reducir el nivel de demanda total. Unas veces, un exceso de demanda puede caracterizar a una economía entera, y otras veces, a un número limitado de empresas. Incluso en una mala situación económica, siempre hay vendedores individuales que se enfrentan a un exceso de demanda de uno o más de sus productos. Mientras muchas otras compañías pueden estar buscando clientes, estos vendedores se enfrentan a la necesidad de disminuir clientela, al menos temporalmente. Su postura de marketing puede convertirse en una de indiferencia o de arrogancia. Sin embargo, en una organización responsable, se debe actuar en un sistema que respete el concepto de marketing, es decir, el objetivo a largo plazo de crear clientes satisfechos.

Es posible distinguir al menos tres situaciones diferentes que pueden dar origen al desmarketing general. Se explicará cada situación brevemente:

- **Escasez temporal de productos.** Muchas compañías tienen la fortuna —o la desgracia— de encontrar productos particulares con exceso de demanda. Los casos de escasez temporal de productos son corregidos a medida que la empresa logra una expansión suficiente de su planta de producción. Mientras tanto, la administración debe llevar a cabo dos tareas diferentes: la primera es la contención de la demanda, esto es, frenar el crecimiento total de ésta; la segunda es la asignación de los productos, decidir que distribuidores y clientes recibirán el producto disponible. Estas son algunas de las acciones de marketing que se pueden llevar a cabo para provocar una reducción del consumo:

- Reducir los gastos publicitarios modificando el contenido de los mensajes.
- Reducir los gastos de promoción de ventas.
- Reducir los tiempos de venta del producto concreto y concentrarse en otros productos, dedicando el tiempo al servicio y al trabajo inteligente, aprendiendo a decir “no” de una manera que los clientes lo encuentren aceptable.
- Aumentar los precios y/o eliminar los descuentos comerciales.
- Aumentar los tiempos necesarios para adquirir el producto o servicio —lo que se podría denominar “costes psicológicos y de esfuerzo”—.
- Reducir la calidad o el contenido del producto.
- Disminuir el número de puntos de distribución, eliminando distribuidores y/o clientes no deseados.

- **“Superpopularidad” crónica (*chronic overpopularity*).** En algunos casos, se dan situaciones en las que una organización se enfrenta a una “sobrepopularidad” crónica y desea, por una razón u otra, llevar la demanda a un nivel más bajo. Se pueden distinguir dos situaciones:

- En la primera, la popularidad actual del producto puede verse como una seria amenaza para el mantenimiento de la calidad de éste a largo plazo.
- En la segunda, la popularidad excesiva es un problema porque la gerencia no quiere afrontar la tensión de tener manejar toda la demanda.

- **Eliminación de producto.** Se requiere un desmarketing hábil cuando una compañía quiere eliminar un producto o servicio que algunos clientes todavía necesitan o desean, por ejemplo, un modelo que va a ser reemplazado o sustituido. Las estrategias disponibles son: informar al cliente de por qué el producto está descendiendo, ofreciendo una compensación parcial o total a aquellos clientes importantes que están siendo perjudicados por la desaparición del producto; y mantener un stock mínimo para satisfacer a los clientes de núcleo duro (clientes leales o estables). Todo esto para garantizar que los clientes mantengan la voluntad de comprar otros artículos de la compañía.

Otras situaciones no menos importantes pueden provocar la aplicación de estrategias de desmarketing general, como la **escasez existente o potencial de recursos naturales**, los **daños causados a las personas, los bienes públicos, el medio ambiente...**

2. Desmarketing selectivo. Aquel que se requiere cuando una compañía quiere reducir la demanda procedente de ciertas clases de clientes. A menudo, una organización no desea contener o reducir el nivel de demanda total sino más bien la demanda procedente de segmentos específicos del mercado. Estos segmentos o clases de clientes pueden ser considerados no rentables o no deseados en términos de su impacto sobre otros segmentos de la demanda. Sin embargo, las compañías no son libres de rechazar clientes directamente, ya sea por cuestiones legales o de opinión pública.

El problema al que se enfrenta la administración es que la clientela principal se ve “amenazada” por la aparición de una nueva clientela, y no parece posible mantener las dos al mismo tiempo. En este caso, parece actuar la Ley de Gresham¹⁰: el segmento “más barato” acaba desplazando al segmento “más caro o estimado” de la circulación. Por unos motivos u otros, la organización espera un mayor riesgo y/o una menor ganancia de la nueva clientela. La alternativa es aplicar el desmarketing de manera selectiva a la nueva clientela. Pero, ¿cómo se hace esto?

¹⁰ Principio según el cual en un sistema monetario formado por monedas de distinto valor, la moneda menos apreciada desplaza a la de más valor, ya que la gente prefiere pagar con la moneda más débil y ahorrar la más fuerte. Fue formulado por Thomas Gresham, un importante comerciante y financiero inglés del siglo XVI (Banco de España, s.f.).

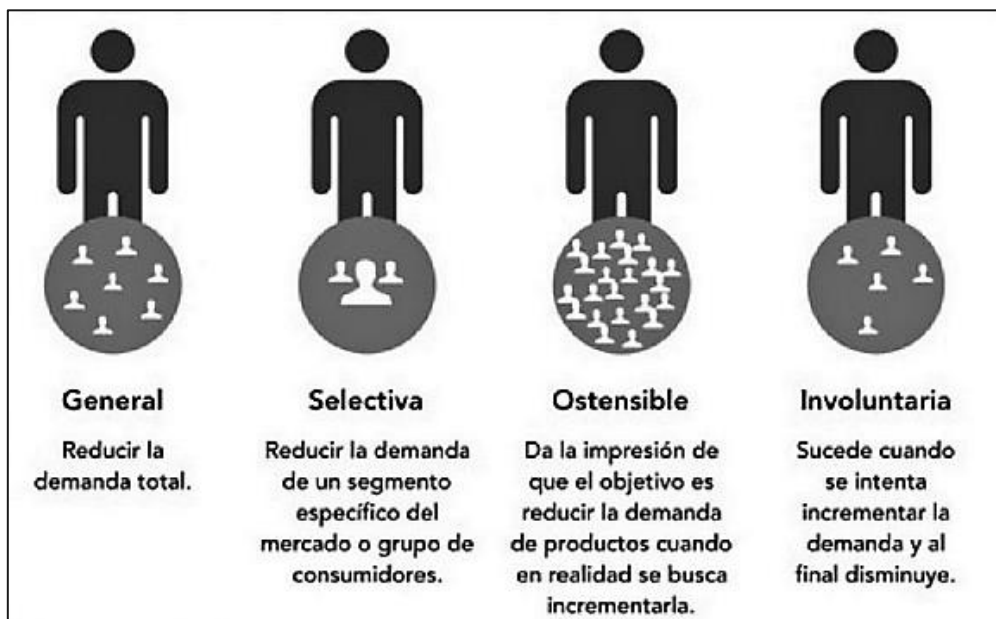
Por lo general, la empresa no es libre de cobrar precios discriminatorios al segmento no deseado. El desmarketing mix por tanto debe estar compuesto también de otros elementos. Actividades como las siguientes podrían llevarse a cabo: reducir la esperanza de disponibilidad de producto (productos agotados, largas esperas, prolongados tiempos de envío...), ofrecer un servicio más pobre, un peor asesoramiento (mayor dificultad para obtener información...), etc.

Describir estas medidas no significa aprobarlas o estar de acuerdo con ellas. Por un lado, parece comprensible que una organización tenga el derecho de elegir o proteger a su clientela principal, especialmente si sus beneficios a largo plazo están en juego. Pero por otro lado, es injusto discriminar a compradores con ciertas características (un aspecto físico concreto, un status económico/social más bajo, pequeños pedidos...). Si los compradores discriminados se quedaran sin alternativas equivalentes, el desmarketing se acabaría convirtiendo en algo intolerable desde un punto de vista ético, social, legal, político, etc.

3. Desmarketing ostensible o aparente. Aquel que consiste en aparentar la intención de reducir la demanda para en realidad incrementarla. A veces, se ponen en marcha propuestas de desmarketing con la esperanza de lograr el efecto opuesto. Creando la apariencia de no querer más clientes, se espera que el producto se convierta aún más deseado para la gente. El vendedor actúa bajo el principio o la premisa de que las personas pueden desear más aquello que es difícil de conseguir. Se trata por tanto de una estrategia de diferenciación.

4. Desmarketing involuntario o no intencional. Este último tipo podría no considerarse aquí a pesar de su importancia. Muchos esfuerzos en incrementar la demanda pueden realmente provocar el efecto contrario al deseado, es decir, ahuyentar a los clientes.

Figura 7: Tipos de desmarketing y sus finalidades



Fuente: Recuperado de “Marketing del turismo cultural”, de Recuero, N., Blasco, F. y García de Madariaga, J., 2016, Figura 12.2, Madrid, España: ESIC Editorial, a partir de Kotler y Levy (1971).

3.3.3.- Ejemplos de diversas aplicaciones

Las aplicaciones del desmarketing son muy numerosas, por ejemplo: para reducir o eliminar clientes no deseados; para gestionar una escasez existente o evitar una escasez potencial (de recursos y/o de productos); para minimizar los daños causados a las personas, la naturaleza, los recursos limitados, etc. A continuación se explicarán brevemente algunos ejemplos de estrategias de desmarketing llevadas a cabo por organizaciones tanto del sector público como del sector privado:

- **Campaña “Whopper Sellout” (desmarketing para eliminar o reducir clientes no deseados).** Burger King Noruega contaba a finales del año 2013 con aproximadamente 38.000 *likes* en Facebook, pero, desafortunadamente, muchos de los supuestos *fans* no eran realmente y parecían estar por estar. De hecho, algunos solo se dedicaban a escribir comentarios negativos. Así que la empresa decidió poner en marcha una nueva página de Facebook únicamente para auténticos seguidores de la hamburguesa Whopper — producto insignia de la multinacional americana—. Para deshacerse de los seguidores no

comprometidos pusieron a prueba la lealtad de éstos hacia la marca, presentando la campaña “*Whopper Sellout*” (ideada por la agencia Dist Creative), que daba dos opciones a elegir: o unirte a la nueva página demostrando ser un verdadero fan o poder recibir gratis una hamburguesa Big Mac (de su eterno competidor) a cambio de ser expulsado de la página para siempre. Rápidamente quedó patente quién amaba realmente a la Whopper y quién no. Los “traidores” de la marca recibieron al correo un vale para un Big Mac gratis junto con una carta de despedida en la que se les recordaba que habían sido bloqueados de la página de Burger King de forma indefinida. Después de una semana, la campaña se terminó, y durante ese tiempo Burger King perdió unos 30.000 seguidores en Facebook pero se quedó con 8.500 seguidores leales y comprometidos que interactuaban con la marca de una manera mucho más positiva. En definitiva, consiguieron una tasa de compromiso muy superior a la anterior (Ad Age Creativity, 2013).

- **Campaña para fomentar el uso racional del agua (desmarketing para gestionar un bien natural escaso).** La Diputación de Castellón y Facsa (Sociedad de Fomento Agrícola Castellonense, S.A. —empresa de la industria del agua—) vienen realizando desde el año 2004 campañas didácticas sobre el consumo responsable de agua en varios colegios de la provincia de Castellón. Estas campañas consisten en charlas que son apoyadas con medios audiovisuales y van dirigidas a alumnos de educación infantil y primaria. En palabras de Héctor Folgado (2013), diputado de Infraestructuras:

Esta campaña explica cómo influyen los hábitos cotidianos en la conservación de este preciado recurso y enseña recomendaciones para la mejora de su uso a nivel individual. En la Diputación estamos convencidos de lo importante que es educar a los más pequeños de la casa en el uso razonable del agua, por eso ponemos en marcha esta campaña que a medio y largo plazo consigue resultados en forma de ahorro en el consumo.

Las acciones formativas, impartidas por personal técnico cualificado, tienen un carácter didáctico y sensibilizador. En ellas se explica el ciclo integral del agua y se reflexiona sobre lo importante que es su adecuado uso y gestión, para promover hábitos de consumo racionales, no solo desde la óptica de la cantidad (ahorro) sino también de la calidad (no contaminación). Desde que se pusieron en marcha dichas iniciativas en 2004 han sido más de 4.000 los alumnos que han participado en ellas (Diputación de Castellón, 2014).

En resumen, el objetivo de este tipo de campañas es tomar conciencia de que los recursos naturales son limitados y es por ello por lo que se deben gestionar de la forma más sostenible posible.

- **Campañas para reducir el consumo de tabaco (desmarketing para reducir el consumo de un producto perjudicial para la salud).** Gobiernos y asociaciones llevan años intentando reducir el consumo de tabaco a través de *spots*, carteles y advertencias sanitarias cada vez más llamativas sobre los propios paquetes de tabaco. En España, se comenzó con el recurso de las advertencias sanitarias a principios de la década de los 2000 con textos generales como “fumar puede matar” o “fumar perjudica gravemente tu salud”, situados en la parte inferior de los envases y ocupando entre un 30-50 % del espacio total. Esto fue debido a la Directiva Europea sobre los Productos del Tabaco (2001/37/CE): la primera legislación europea principal relacionada específicamente con los productos del tabaco. La directiva exigía a los fabricantes incluir advertencias de salud en los productos del tabaco y obligaba a los productores a proporcionar la información completa de todos los ingredientes utilizados en sus productos, entre otras cosas.

Ya en 2010 se fueron incorporando a las cajetillas imágenes sobre las consecuencias negativas que el tabaco provocaba en el fumador y en terceros (tabaquismo pasivo). Años más tarde, el 20 de mayo de 2016, entró en vigor la nueva Directiva Europea sobre los Productos del Tabaco (2014/40/UE) por la que se derogó la anteriormente mencionada de 2001 (20 minutos, 2016). A partir de ese momento las advertencias pasaron a ocupar el 65 % de ambas caras del envase, y no en la parte inferior sino en la superior. Además, estas advertencias tenían que ser combinadas (imágenes a color, texto e información sobre cómo dejar de fumar suministrada por el Ministerio de Sanidad).

El objetivo de estas campañas/legislaciones es reducir el consumo de tabaco en todas sus formas e impedir el acceso a los menores. Según algunos cálculos, se estima que con las nuevas normas se podría reducir el número de fumadores de la Unión Europea (UE) un 2 % en unos años (Rtve, 2016). Pero, ¿son realmente eficaces este tipo de campañas tan visuales y desagradables? Es difícil saberlo pero lo que sí se puede afirmar que las advertencias con fotos reales de personas afectadas son más impactantes y disuasorias que las que incorporan solo texto.

- **Desmarketing para descongestionar autopistas (desmarketing como herramienta de gestión pública).** Es un hecho que las autopistas en las grandes ciudades o centros urbanos están congestionadas de tráfico durante las horas punta. Esta congestión constituye uno de los principales costes externos del transporte junto con los accidentes, la contaminación atmosférica y el ruido. En este caso de demanda excesiva podrían requerirse estrategias de desmarketing como herramientas de gestión pública para reducir o desplazar la demanda de forma temporal.

Por ejemplo, para reducir la demanda de espacio en las congestionadas autopistas de Washington D.C., el Consejo de Gobiernos del Área Metropolitana de Washington ha establecido un sitio web (<https://www.commuterconnections.org>) que alienta a los ciudadanos a usar el automóvil de manera colectiva y el transporte público (Kotler y Armstrong, 2008, p. 9).

En algunos países, además de los peajes tradicionales existen peajes o tarifas de congestión. Estas tarifas de congestión surgen por los costes de congestión, esto es, los que se producen cuando aumentan los tiempos necesarios para realizar los desplazamientos debido a la entrada de vehículos adicionales que reducen la velocidad del resto.

Hacer pagar por la congestión resulta algo más complicado en la práctica que hacer pagar por los daños adicionales al pavimento. El coste de congestión es variable según el nivel de tráfico, el cual depende del tipo de vía y de la hora del día. La forma más directa de fijar el precio de congestión específico por cada carretera y hora del día sería utilizar sistemas electrónicos de identificación de los vehículos que registran las señales de presencia del vehículo (López, Puig, Ganuza y Planas, 2003, p. 74).

En la siguiente tabla se resumen los ejemplos anteriormente expuestos:

Tabla 3: Tabla resumen de ejemplos de aplicaciones del desmarketing

CAMPAÑA/ACCIÓN	ORGANIZACIÓN	SECTOR	TIPO DE DESMARKETING	OBJETIVO
1) Campaña “Whopper sellout” (2013)	Burger King Noruega	Privado	Selectivo	Deshacerse de los clientes no deseados
2) Campaña para fomentar el uso racional del agua (Desde 2004)	Diputación de Castellón y Facsa	Público	General	Ahorrar en el consumo de agua
3) Campañas para reducir el consumo de tabaco	UE, gobiernos y asociaciones	Público	General	Reducir el consumo de un producto perjudicial para la salud
4) Desmarketing para descongestionar autopistas	Gobiernos	Público	General	Reducir la congestión de tráfico

Fuente: Elaboración propia (2018).

3.4.- Concepto de desmarketing de destinos turísticos

Una vez analizado el concepto de desmarketing y las causas que justifican su aplicación en el marketing de destinos turísticos, se podrá entender mejor el concepto de desmarketing turístico. El desmarketing turístico es el desmarketing aplicado al turismo; uno de los sectores económicos que crece con mayor rapidez en el mundo. De acuerdo a la Organización Mundial del Turismo [OMT] (1995, p. 1) el turismo es definido como “las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, negocios u otros”. A pesar de que el desmarketing turístico ha sido interpretado por algunas personas como la reducción del número de visitantes de un destino o atracción, es de hecho una idea bastante más compleja que hace referencia a reducir y gestionar la demanda al mismo tiempo que se consiguen objetivos económicos y de otro tipo (Hall, 2014).

Los primeros autores que escribieron acerca de la aplicación del desmarketing a los destinos turísticos fueron Kotler y Levy en el artículo anteriormente mencionado *Demarketing, yes, demarketing* (1971). Lo hicieron exponiendo brevemente el ejemplo

de la isla de Bali en Indonesia. El exceso de popularidad del exótico lugar se vio como una amenaza para el mantenimiento de su calidad a largo plazo y las autoridades adoptaron medidas para reducir su demanda, aplicando estrategias de desmarketing selectivo (como la construcción de hoteles y restaurantes de lujo) para intentar desalentar a turistas de ingresos medios y mantener a los de ingresos altos. Sin embargo, a lo largo de los años de su existencia, el desmarketing no se ha utilizado conscientemente como herramienta de gestión para controlar la oferta y demanda de recursos turísticos.

Nada que tratara específicamente sobre el desmarketing en el turismo fue publicado hasta 1989, cuando Clements, en un artículo en el que se discutía la necesidad de desanimar a jóvenes turistas problemáticos de visitar Chipre, cita el desmarketing selectivo como la herramienta utilizada para realizar este objetivo (Beeton y Benfield, 2002, p. 501).

Clements, en su artículo *Selecting tourist traffic by demarketing* (1989), explicó desde la óptica del marketing el plan estratégico de selectividad turística que inició la República de Chipre durante las décadas de los 60 y 70. La estrategia turística consistió en atraer a la isla grupos de ingresos medios y altos, excluyendo a otros grupos normalmente asociados al turismo de masas (Clements, 1989). Para alcanzar el objetivo marcado, los segmentos de mercado fueron derivados según la edad, el nivel de ingresos y la propensión a gastar en productos turísticos. Una vez acotado el público objetivo pretendido, la política turística modificó las estrategias de marketing en cuanto a producto (controlando los alojamientos baratos, los locales nocturnos, la calidad de los servicios...), precio (manteniendo precios altos, reduciendo descuentos turísticos...) y comunicación (controlando dónde y cómo es presentado el recurso turístico al público y cesando la promoción para los segmentos identificados como problemáticos). Todo esto para transmitir y mantener la imagen de turismo de calidad deseada y de manera que no se excluyera a más turistas de los previstos.

Un campo en el que el desmarketing cobra tanta importancia como el propio marketing es el turismo sostenible, de donde surgen los estudios de desmarketing en materia de turismo (Magalhães, Tenreiro, Rodrigues y Marques, 2017). Según la OMT (2005, p. 12), el turismo sostenible es “el que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas”. Es muy importante que se establezca un correcto equilibrio entre sus tres dimensiones

(económica, sociocultural y medioambiental) para garantizar la sostenibilidad a largo plazo del desarrollo turístico.

Para Hall (2014), la aplicación del desmarketing en el turismo ha sido bastante limitada (Beeton y Benfield, 2002; Armstrong y Kern, 2011; Truong y Hall, 2013), en comparación con su aplicación en otros sectores específicos no lucrativos como el social. A pesar de esto, el desmarketing como herramienta de gestión medioambiental y de visitantes “tiene el potencial de proporcionar a planificadores y gerentes con una gama de herramientas y técnicas constructivas que, cuando se aplican a áreas de manera proactiva, pueden dar como resultado efectos positivos y exitosos” (Beeton y Benfield, 2002, p. 499).

A partir de todo lo analizado, y al tratarse un concepto muy novedoso, y acerca del que apenas existe esfuerzo previo por sistematizar y acotar conceptos, proponemos la siguiente definición: el desmarketing de destinos turísticos es una aplicación compleja del marketing a la gestión de destinos turísticos que se encarga de integrar adecuadamente el turismo en la comunidad local, regulando la demanda turística a través de su reducción, desplazamiento o reparto, con la finalidad de avanzar hacia un turismo sostenible a largo plazo que satisfaga de la manera más equitativa posible las necesidades presentes y futuras de la comunidad, la industria y las personas visitantes.

3.4.1.- Casos de aplicaciones

El siguiente punto incluye dos ejemplos de atractivos turísticos en los que se aplicaron acciones de desmarketing, y como éstos fueron investigados y recogidos por autores expertos en turismo:

- **Jardines del Castillo de Sissinghurst, Kent (Inglaterra).** El Jardín del Castillo de Sissinghurst en el condado de Kent es, posiblemente, uno de los jardines públicos más famosos del Reino Unido. Compuesto por diez jardines que rodean al castillo, fue diseñado en la década de 1930 y actualmente pertenece a la Fundación Nacional para los Lugares de Interés Histórico o de Belleza Natural (National Trust). Representa un ejemplo de cómo gestionar correctamente los impactos de las visitas turísticas y fue estudiado por Benfield (2001) dentro del ámbito del turismo sostenible en su artículo “*Good things*

come to those who wait”: Sustainable tourism and timed entry at Sissinghurst Castle Garden, Kent.

El jardín fue abierto al público general en 1967 y ese mismo año recibió 28.000 visitantes. Con el paso de los años, el atractivo lugar fue creciendo en popularidad hasta que en 1989 la cifra de visitantes ascendió a 186.000. Además, la gerencia del lugar no veía ningún indicio de que el crecimiento se estabilizara y las instalaciones empezaron a mostrar signos de congestión. Se exigía hacer cola para acceder a los edificios y a las áreas de jardín individuales pero en los jardines exteriores se acumulaba un gran número de visitantes. En ciertas horas punta, los caminos estaban tan llenos de gente que para avanzar pisaban por los jardines deteriorando así la hierba y las flores. Esto afectaba no sólo (físicamente) a la estética del lugar sino también (perceptualmente) a la calidad de la experiencia de la visita (Beeton y Benfield, 2002). Por ello, se tomó la decisión de limitar la capacidad de carga¹¹ hasta las 400 personas, pero el cumplimiento de esta decisión dependía de los propios visitantes, y de hecho se siguió accediendo al jardín incluso una vez alcanzado el límite. Era evidente que si el lugar quería mantener su valor patrimonial y su viabilidad comercial a largo plazo había que poner en marcha medidas de control.

Las medidas que se adoptaron fueron las siguientes:

- Se implantó un sistema de acceso temporizado o programado (1992). Esto es, si no se alcanzaba la capacidad de carga del jardín los visitantes podrían acceder al momento sin problemas. En caso contrario, se les asignaría una hora a la que poder entrar basada en el tiempo promedio que la gente permanecía allí.
- Reservas obligatorias para autobuses y grupos turísticos. Además, los grandes grupos de turistas tenían que pagar una tasa o cuota adicional.
- Se suspendieron las visitas gratuitas para ciertos tour-operadores y medios.
- Se fue reduciendo progresivamente el gasto en publicidad del lugar hasta que se eliminó absolutamente en 1997. Además, los contenidos de las guías y folletos turísticos sobre Sissinghurst fueron editados, en la medida de lo posible, para recalcar la sensibilidad del jardín y las restricciones que había impuestas.

¹¹ La capacidad de carga —*carrying capacity*— “se refiere en general a la cantidad de turistas que un lugar puede alojar sin perjuicio para el medio ambiente o la población anfitriona, y sin ninguna reducción en la satisfacción de los turistas” (OMT, 2005, p. 75).

- Aprovechando la etapa previa a la visita de los jardines, a los turistas en espera se les proporcionó acceso complementario a unas casas rurales típicas que se usaban antiguamente como secaderos de lúpulo para la elaboración de cerveza, próximas a los jardines. En ellas, se les mostraba información de interés a través de unas pantallas sobre la fundación del lugar y horticultura. Esta medida descongestionaba el jardín mientras se fomentaba al mismo tiempo la visita a un lugar cercano.

Como se ha podido observar, se tomaron medidas sobre las variables producto (el destino o lugar en marketing turístico), precio y comunicación. Una encuesta realizada a los visitantes mostró que los límites a las visitas tuvieron un efecto beneficioso sobre el marketing a largo plazo, y en consecuencia, sobre la viabilidad comercial del jardín. Se concluyó que en este caso cierta forma de control vía desmarketing fue más efectiva que la gestión únicamente a través de la regulación propia o autorregulación (Beeton y Benfield, 2002).

- **Parque Nacional de Las Montañas Azules, Nueva Gales del Sur (Australia).** El Parque Nacional de las Montañas Azules o de la Sierra Azul es un parque nacional situado al oeste de Sídney, en Nueva Gales del Sur (Australia), y fue declarado Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO en el año 2000, una muestra del gran valor patrimonial de la región natural (véase Figura 8). Las medidas que se tomaron para regular el exceso de demanda turística del lugar fueron exploradas y categorizadas dentro las cuatro variables del mix de marketing por Armstrong y Kern en el artículo *Demarketing manages visitor demand in the Blue Mountains National Park* (2011).

El fuerte crecimiento en el número de visitantes del parque se vio favorecido por seis motivos principales: el intrínseco atractivo del lugar; su ubicación cercana a Sídney; su gran popularidad con sus sitios icónicos; el marketing promovido por algunas partes; la gran tradición turística del lugar; y el hecho de ser Patrimonio de la Humanidad (Kern, 2006).

Armstrong y Kern (2011) descubrieron que a pesar de llevarse a cabo medidas de desmarketing en la zona protegida, éstas no se empleaban de manera consciente como tal, ya que no formaban parte de una estrategia de desmarketing integral o planificada (Citado en Hall, 2014).

Las medidas categorizadas dentro de las 4 p's se podrían resumir de la siguiente manera:

- En relación con la variable producto: la zonificación para limitar las actividades recreativas a algunos lugares, el cierre de algunas áreas y la limitación de la duración de ciertas actividades;
- En relación con la variable precio no se tomaron medidas especiales salvo la aplicación de alguna tarifa;
- En relación con la variable distribución: el uso de un sistema de reservas y autorizaciones previas; y la limitación del número de visitantes y del tamaño de los grupos;
- Y por último, en relación con la variable comunicación: la limitación de señalizaciones publicitarias; la promoción de campañas que informaran sobre las restricciones del lugar destacando la importancia de la sostenibilidad ambiental; y la no promoción de ciertas áreas o actividades, para, entre otras cosas, no alterar la belleza del lugar.

Figura 8 (Fotografía): Parque Nacional de las Montañas Azules, Australia



Fuente: Seriously Travel. Recuperado en 2018 de: <http://www.seriouslytravel.com/5-must-see-attractions-in-australia/>

IV. ANÁLISIS DEL CASO DE DONOSTIA/SAN SEBASTIÁN COMO DESTINO TURÍSTICO

4.1.- Contextualización/caracterización general de la ciudad

En primer lugar, resulta conveniente realizar una caracterización general de la ciudad para poder entender mejor los aspectos geográficos, históricos, sociales y económicos que han influido y que influyen en el desarrollo del turismo en Donostia.

San Sebastián es una pequeña ciudad costera situada en el noreste del País Vasco con poco más de 180.000¹² habitantes (según datos del 2017 —Eustat, 2018—), y es la capital de la provincia de Guipúzcoa. Tal y como se muestra en la Tabla 4, su economía está principalmente basada en el sector terciario o de servicios, en concreto en las actividades como el comercio y el turismo. Actualmente, es uno de los destinos turísticos más reconocidos de Europa y del mundo por la cantidad y variedad de recursos turísticos con los que cuenta, como la pintoresca Bahía de la Concha. Además, fue declarada Capital Europea de la Cultura en 2016.

Tabla 4: Datos generales y estadísticos de la ciudad de Donostia/S.S.

Nombre oficial de la ciudad	Donostia/San Sebastián
Provincia	Guipúzcoa
Comunidad autónoma (C. A.)	País Vasco
País	España
Clima	Atlántico u oceánico (templado)
Temperatura	14º, media anual (Euskalmet)
Población (2017)	180.558 hab. (53,1% mujeres; 46,9% hombres)
Superficie territorial	61 km ²
Densidad de población (2017)	2.959,97 hab./km ²
PIB per cápita (2015)	37.229 € (18% superior a la media de la C. A.)
Distribución sectorial	89,5% Servicios; 5,2% Industria; 5,2% Construcción; 0,1% Agricultura, ganadería y pesca (2015)
Tasa de paro	12,4% (2016)
Alcalde (2015-actualidad)	Eneko Goia Laso (EAJ-PNV)

Fuente: Elaboración propia (2018) a partir de datos del EUSTAT (2018).

¹² 186.370 habitantes en 2017 según el INE (2018).

La ciudad empezó a ganar notoriedad como destino turístico a mediados del siglo XIX, puesto que en 1845 la reina Isabel II empezó a veranear en ella por los baños de mar que le recomendaron sus médicos. A partir de ese momento, la ciudad se puso de moda y atrajo a aristócratas, nobles y en general a la clase alta europea, y se acometieron varias intervenciones urbanas (ensanches). Además, a principios del siglo XX, la reina María Cristina eligió la ciudad como residencia veraniega de la corte, concretamente en el palacio de Miramar. Sin embargo, Donostia no consolidó su potencial económico, cultural y turístico hasta la segunda mitad del siglo XX, con el impulso de nuevos proyectos como por ejemplo el Festival Internacional de Cine de San Sebastián, cuya primera edición fue celebrada en 1953 (San Sebastián Turismo, 2017).

El éxito turístico de la ciudad no es algo inexplicable, y es que dispone de un amplísimo abanico patrimonial: edificios y calles de gran valor arquitectónico e histórico; playas; parques, jardines y montes; museos y monumentos; bares y restaurantes; comercios; festivales y actividades de ocio; zonas para practicar deporte; entre otras muchas cosas más. Dicho lo anterior, se citarán algunos de los principales atractivos:

- El Casco Viejo, más conocido como la Parte Vieja, que podría considerarse el núcleo o el foco de atracción de la ciudad.
- El centro urbano con el Área Romántica estilo francés y el río Urumea.
- Las zonas marítimas con sus tres playas (Ondarreta, La Concha y la Zurriola) y la Isla de Santa Clara.
- Los montes (Igeldo, Urgull, Ulia...) y parques (de Cristina Enea, Aiete, Miramón...).
- La gastronomía local y los famosos “pintxos”: La ciudad cuenta con una gran cantidad de bares y restaurantes de calidad. Además, como curiosidad, decir que “de los once restaurantes con tres estrellas Michelin que hay en el estado, tres están en San Sebastián: Arzak, Akelarre y Martín Berasategui...” (San Sebastián Turismo, 2017, p. 37).
- Fiestas populares como el Día de San Sebastián, la Semana Grande o la Feria de Santo Tomás.
- La cultura vasca y el euskera.
- Los Festivales Internacionales de Jazz y de Cine, que gozan de gran prestigio.

- Museos como el Aquarium y San Telmo.
- Hoteles con encanto como el María Cristina y el de Londres.
- La Catedral del Buen Pastor.
- El Peine del Viento, de Eduardo Chillida.
- El teatro Victoria Eugenia.
- El Palacio de Congresos y Auditorio Kursaal, de Rafael Moneo.
- La proximidad a otros lugares atractivos de la provincia guipuzcoana, etc.

A continuación se muestra una vista aérea de la ciudad, en la que puede observarse su estructura urbana:

Figura 9 (Fotografía): Vista satélite de Donostia/S.S.



Fuente: Adaptado de Google Maps (2018).

4.2.- Diagnóstico de la situación actual

El turismo en San Sebastián siempre ha tenido un gran peso debido a su larga tradición turística y a su economía principalmente basada en los servicios. En 2015, como ejemplo, representó el 13,4% del PIB de la ciudad, aportando mil millones de euros (Ayto. de S.S. y S.S. Turismo, 2017), por encima del 11,2% nacional en 2016 (INE, 2017) y del 10% mundial (OMT, 2017). En 2016, año en el que fue declarada Capital Europea de la Cultura, se vio aumentado el número de visitantes y de pernoctaciones de manera considerable (un 7,5% y un 8,58% respectivamente) con respecto al año 2015.

La ciudad, además, ha sido considerada como la cuarta más competitiva en el ranking global de destinos urbanos de España, solamente por detrás de Barcelona, Madrid y Valencia (Exceltur, 2017). Si sólo se tuvieran en cuenta las ciudades pequeñas de menos de 200.000 habitantes, sería la mejor valorada.

Tabla 5: Ranking global de competitividad turística de los principales destinos urbanos españoles, 2016

VALORES DE LOS ÍNDICES POR PILARES AÑO 2016.							
		CAPACIDAD DE ATRACCIÓN DE LA OFERTA PRODUCTOS DE OCIO	CAPACIDAD DE ATRACCIÓN DE LA OFERTA PRODUCTOS DE NEGOCIOS	CONDICIONANTES COMPETITIVOS DEL ENTORNO URBANO Y DE LA VIDA LOCAL	ACCESIBILIDAD Y MOVILIDAD	GOBERNANZA Y GESTIÓN ESTRATÉGICA	DESEMPEÑO, RESULTADOS ECONÓMICOS Y SOCIALES
Barcelona	145,8	165,9	152,1	120,8	135,1	141,3	164,5
Madrid	138,0	154,2	191,3	113,1	155,9	109,2	133,1
Valencia	108,2	110,6	103,3	101,3	104,4	118,4	101,0
San Sebastián	104,5	96,2	91,0	110,5	89,3	114,6	115,2
Málaga	103,0	96,5	94,0	100,9	110,8	109,6	99,6
Sevilla	102,2	107,0	100,1	105,6	102,0	98,7	103,1
Palma de Mallorca	101,5	95,9	93,0	95,8	121,0	89,5	126,1
Bilbao	99,2	93,8	99,7	112,5	96,7	93,5	104,5
Santiago de Compostela	96,4	99,3	89,1	112,0	89,6	98,6	87,7
Gijón	96,3	86,2	90,0	99,7	84,2	112,9	87,9
Las Palmas de Gran Canaria	96,2	90,7	91,2	81,4	110,7	94,9	109,3
Valladolid	95,6	85,8	92,2	90,2	95,2	109,1	87,8
Zaragoza	95,5	89,4	96,8	100,8	100,8	98,9	82,8
Córdoba	95,3	96,6	90,2	102,9	102,3	93,4	88,5
Santander	95,2	85,5	89,9	106,1	91,6	96,8	99,7
Granada	91,6	106,2	91,3	93,8	86,3	85,3	93,3
Salamanca	91,5	89,9	90,1	102,7	84,0	94,8	83,9
Alicante	91,3	93,3	89,7	81,8	98,3	87,6	100,7
Murcia	89,5	85,9	92,3	84,9	84,8	100,5	77,4
La Coruña	88,8	90,3	90,9	101,6	89,2	81,3	86,8
Burgos	87,7	86,3	88,5	95,4	90,0	85,7	82,1
León	85,8	85,0	87,0	87,5	85,5	85,2	84,9

Fuente: Recuperado de “Monitor de competitividad turística de los destinos urbanos españoles”, de Exceltur, 2017, p. 39.

Uno de sus puntos fuertes es la amplia oferta de tipos de turismo que ofrece: urbano, de playa, cultural, gastronómico, de reuniones, de ocio, deportivo, etc. Y se podría decir que la ciudad es un referente internacional de turismo de calidad. Sin embargo, es evidente que no es ajena a los impactos producidos por el incremento continuado en el número de turistas. Por ello, los objetivos de este capítulo son: por un lado, detectar en qué parte o partes de la ciudad se están sufriendo efectos negativos del turismo urbano excesivo; y, por otro, una vez detectada(s) esa(s) parte(s), ver en qué consisten dichos efectos.

4.2.1.- Metodología

Éstas han sido las principales fuentes que se han utilizado para analizar la situación turística en la ciudad:

- El Plan Director de Turismo Donostia/San Sebastián VISIT-BIZI 2017-2021, que ha sido fruto de más de un año de trabajo en el que han participado de manera conjunta expertos del sector turístico y de marketing (nacionales e internacionales), diferentes organismos públicos y ciudadanía. Fue publicado en 2017.
- Artículos periodísticos actuales y de los últimos años, de medios periodísticos fundamentalmente locales (como El Diario Vasco, Noticias de Gipuzkoa, Naiz...).
- Entrevista a Xabier Arberas, presidente y portavoz de la asociación de vecinos de la Parte Vieja *Parte Zaharrea Bizi* (PZB). Realizada el 15 de junio de 2018.
- Ponencias, informes y estudios varios (públicos y de literatura gris):
 - Informe técnico: Diagnóstico de la problemática del ocio nocturno en Donostia/S.S. (Ayto. de S.S., 2015).
 - Modificación Puntual del Plan General de Ordenación Urbana referida a la Norma Particular del Ámbito Urbanístico “CE.03 Parte Vieja” (Dirección de Urbanismo Sostenible, Ayto. de S.S., 2017).
 - Manifiesto por el derecho a vivir en la Parte Vieja de Donostia (PZB, 2017a).
 - Valoración de la ordenanza de pisos turísticos (PZB, 2017b).
 - Efecto Airbnb en Donostia (PZB y Montera 34, 2018).

- Amenazas presentes y futuras en la Parte Vieja donostiarra: gentrificación y turistificación (PZB, 2018a).
- La Parte Vieja: Demografía, vivienda y actividad económica (PZB, 2018b).
- Informe de afluencia peatonal en la Parte Vieja y Altza durante el año 2017 (Fomento de S.S. y SmartKalea, 2018).

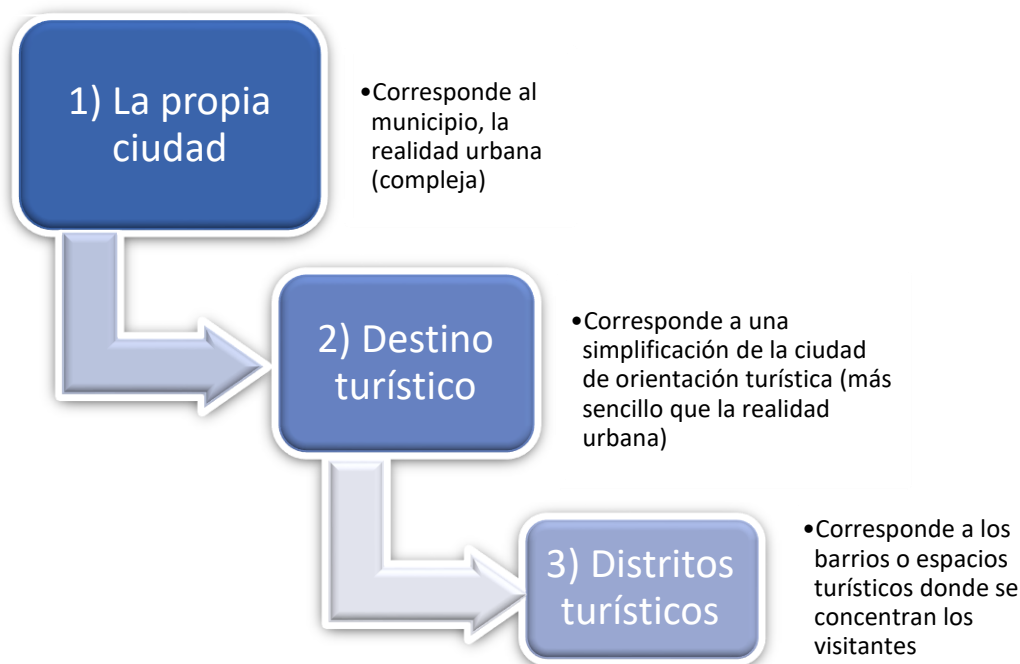
4.2.2.- Análisis y resultados

Para empezar, se han detectado cuatro zonas principales donde se concentran el mayor número de visitantes, también llamados “distritos turísticos o de especialización turística”. Pero, hay que aclarar que la concentración de visitantes y su distribución no es la misma en cada una de esas zonas (Ayto. de S.S. y S.S. Turismo, 2017). Son las siguientes:

- 1) **La Parte Vieja:** Es el núcleo histórico de la ciudad con un gran valor patrimonial. La zona con mayor concentración de visitantes para su pequeña dimensión.
- 2) **El Centro:** En el que se incluye la zona de la playa de la Concha —la playa de mayor uso turístico de las tres— y otras como las que rodean a las plazas de Gipuzkoa y del Buen Pastor.
- 3) **Gros:** Destaca por sus atractivos como el Kursaal y la playa de la Zurriola —ampliamente conocida en el mundo del surf—.
- 4) **El Antiguo:** En especial la zona costera, con la playa de Ondarreta y el famoso Peine del Viento. Tiene una alta concentración de alojamiento hotelero.

Además, los efectos de la actividad turística (tanto positivos como negativos) no se manifiestan de la misma manera en las tres escalas del turismo urbano: la ciudad, el destino turístico y los espacios o distritos turísticos (véase Figura 10). Normalmente, los efectos positivos asociados a los altos ingresos económicos que genera la actividad turística se notan más a escala ciudad (el municipio). Los efectos más negativos —como la congestión, la “turistificación” o la contaminación acústica—, en cambio, se notan sobre todo a escala de espacio o barrio turístico.

Figura 10: Las tres escalas del turismo urbano



Fuente: Elaboración propia (2018) a partir de Ayto. de S.S. y S.S. Turismo (2017).

El Paseo de la Concha, la Parte Vieja (puerto incluido) y Boulevard son las zonas de mayor presencia de visitantes en la ciudad en las cuales los niveles de densidad de uso turístico (concentración) son muy altos en periodos de máxima afluencia de visitantes. Poco a poco se empieza a expandir la huella turística hacia otros puntos de los barrios del Centro y Gros... (Ayto. de S.S. y S.S. Turismo, 2017, p. 41)

Como es lógico, esta afluencia de visitantes está condicionada por varios factores: la estación del año, el día de la semana, el horario, el clima, algún acontecimiento importante, etc. Por otro lado, la afluencia de gente no está solamente formada por turistas y excursionistas, sino también por propios residentes, y es difícil determinar qué porcentaje del total representan cada uno de ellos. Así que se podría afirmar que “más que presión turística, cabe hablar de una presión humana por aglomeración de personas en determinados tiempos y espacios” (Ayto. de S.S. y S.S. Turismo, 2017, p. 35).

Con respecto a la opinión de la sociedad local sobre los efectos del turismo, ésta se está viendo cada vez más reflejada en muchos medios de comunicación. Hay noticias de todo tipo, desde las que se centran en los efectos positivos de la actividad hasta las que mayormente remarcan los impactos negativos, pasando por aquellas que sostienen que es una actividad económica importante pero que debe ser regulada para garantizar la

sostenibilidad de la ciudad y sus residentes. En palabras de Peter Jordan (2017), experto en turismo de Toposophy: “...se está debatiendo sobre el turismo en términos de blanco o negro. Y eso no ayuda a nadie, porque sabemos que el sector turístico es muy complejo...” (Citado en Hosteltur, 2018a). A continuación, se mostrará mediante una tabla una selección de artículos periodísticos que abordan—en mayor o menor medida—los efectos más adversos del turismo en la ciudad:

Tabla 6: Algunos artículos relacionados con los impactos del turismo en Donostia/S.S.

TÍTULO DEL ARTÍCULO (enlace)	AUTOR(ES)	MEDIO	FECHA
“Las quejas vecinales aumentan por las molestias de los pisos turísticos”	Jorge F. Mendiola	El Diario Vasco	13 de noviembre del 2015
“No se puede dejar que el turismo crezca como quiera; hay que ser intervencionista aunque no sea popular”	Carolina Alonso y Rubén Plaza	Noticias de Gipuzkoa	2 de octubre del 2016
“La tasa turística asoma en Euskadi frente al descontrol” (reportaje)	Eduardo Azumendi	eldiarionorte.es (eldiario.es)	22 de julio del 2017
“San Sebastián trata de poner freno al ‘turismo descontrolado’”	Jokin Lecumberri	La Vanguardia	27 de julio del 2017
“La Parte Vieja de Donostia reivindica el fin de toda saturación”	Oihane Larretxea	Naiz	2 de agosto del 2017
“Alarma en la Parte Vieja de Donostia ante la sobreexplotación turística del barrio”	Danilo Albin	Público	3 de agosto del 2017
“‘Tourist go home’: Leftists resist Spain’s influx”	Laurence Peter	BBC	5 de agosto del 2017
“San Sebastián, dividida ante el turismo”	Aitor Ubarretxena	elPeriódico	7 de agosto del 2017
“Mass tourism is at a tipping point – but we’re all part of the problem”	Martin Kettle	The Guardian	11 de agosto del 2017
“Donostia, modelo de turismo y ocio que acosa la Parte Vieja” (reportaje)	Gotzon Aranburu	Naiz	20 de agosto del 2017
“San Sebastián no dará más licencias para pisos turísticos en la Parte Vieja”	eitb.eus	eitb.eus	31 de agosto del 2017
“El Ayuntamiento declara la Parte Vieja de San Sebastián zona saturada de toda actividad económica”	Jorge F. Mendiola	El Diario Vasco	5 de mayo del 2018
Fed up with tourists, locals in San Sebastian take to the streets	Javi Julio	Euronews	25 de mayo del 2018

Fuente: Elaboración propia (2018).

Como se ha visto reflejado en la tabla —que no es más que una muestra—, la mayoría de las noticias relacionadas con los efectos negativos de la actividad turística hacen referencia a la zona de la Parte Vieja —incluyéndose en ésta el puerto—. Además, el Plan Director de Turismo 2017-2021 dedica varias páginas a explicar la problemática en dicha zona. Por todo ello se considera necesario centrarse en analizar con más detalle cuáles son los impactos sufridos (muchos de ellos ya categorizados en el punto **2.3.2.- Impactos del turismo**) en la **Parte Vieja** y a qué esferas principales han afectado (4):

1) En cuanto al espacio público:

La mayor parte de los impactos que afectan al espacio público están relacionados con su ocupación indebida y su privatización, y con la transformación y banalización del paisaje histórico urbano. Indiscutiblemente constituyen los impactos más claros a simple vista (véase Figura 11). Para ser más específicos:

- Congestión o saturación de personas en determinadas calles, que impide llevar a cabo las actividades cotidianas con normalidad;
- Contaminación acústica (derivada especialmente de la afluencia de personas y del gran número de locales de ocio) que afecta a la calidad de vida de sus residentes. Un informe técnico oficial sobre la problemática del ocio nocturno en S.S. realizado para el Ayto. de S.S. en 2015 concluyó que durante los fines de semana los niveles de ruido son superiores a los objetivos de calidad acústica establecidos para una zona residencial, y en verano durante 4 o 5 días por semana;
- Espacios públicos cada vez más ocupados por terrazas, mesas, sillas, expositores y carteles publicitarios, sin tener en cuenta las limitaciones de las calles estrechas y plazas. Según trabajo de campo realizado en 2016, un tercio del total de locales de actividad utilizan el espacio público de la calle —sobre todo locales de hostelería, pero también algunos comercios minoristas— (Ayto. de S.S. y S.S. Turismo, 2017);
- Gestión de basuras en horario comercial y mayor generación de residuos urbanos. En 2016, por ejemplo, en la PV se recogieron 3.172,82 toneladas de basura, esto es, casi 4,5 veces más de lo que corresponde a la media (21.588 t en la ciudad) (PZB, 2018b).

Figura 11 (Fotografía): Saturación en la Parte Vieja donostiarra



Fuente: Basque Country Magazine. Recuperado en 2018 de: <http://www.basquecountrymagazine.com/es/experiencias-en-san-sebastian>

2) En cuanto a la cultura:

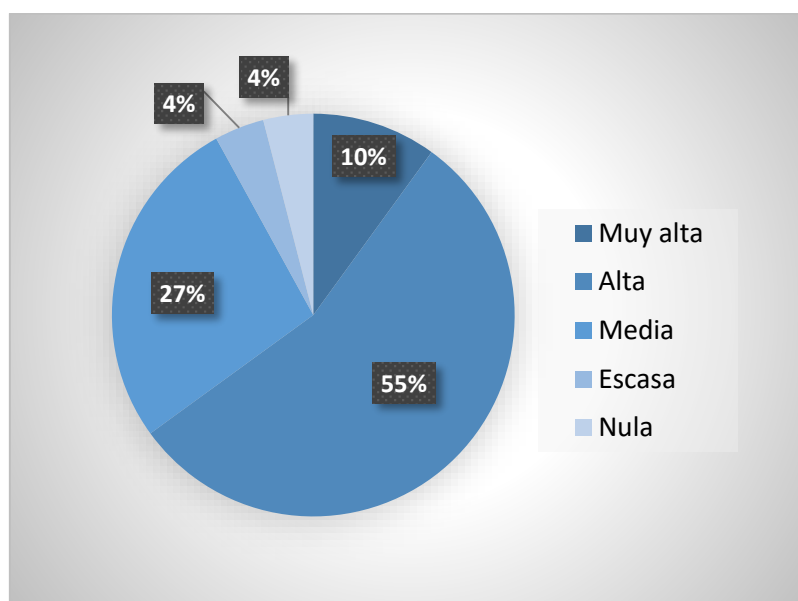
Se percibe una lenta destrucción de valores culturales y de identidad del barrio, en parte por el aumento de la oferta de productos y servicios orientados casi de manera exclusiva al turismo, como los souvenirs, produciéndose una banalización de la cultura tangible e intangible. Además, el euskera pierde protagonismo frente a otros idiomas más universales —como el inglés o el castellano— para adaptarse al visitante.

3) En cuanto a la economía local:

- Aumento de establecimientos del sector de la restauración (como bares o pubs) y de locales de actividad orientados al turismo (véase Figura 12), en detrimento del comercio al por menor (PZB, 2018b).
- Aumento de las rentas comerciales por el incremento de viviendas de uso turístico.
- Transformación gradual del comercio minorista para adaptarse a las demandas y los horarios del turista (obsérvese Tabla 7).

- Introducción de franquicias que suponen una amenaza para el comercio tradicional.
- En algunos casos, los empleos relacionados con las actividades muy enfocadas al turista (como en el sector hostelero) suelen ser temporales y precarios.

Figura 12: Orientación turística de los establecimientos de restauración de la Parte Vieja (%)



Nota: Elaboración a partir de trabajo de campo realizado en 2016. Fuente: Adaptado de “Plan Director de Turismo Donostia/S.S. 2017-2021”, de Ayto. de S.S. y S.S. Turismo, 2017.

Tabla 7: Vinculación del comercio minorista de la Parte Vieja con la actividad turística (%)

Porcentajes verticales					
	<i>Moda y complementos</i>	<i>Alimentación</i>	<i>Recuerdos</i>	<i>Resto Comercio minorista</i>	<i>TOTAL</i>
100% turístico	7,04	13,95	90,91	0,00	19,90
Alta vocación turística	22,54	30,23	3,03	13,56	18,45
Orientación turística media	33,80	25,58	6,06	8,47	20,39
Escasa orientación turística	22,54	23,26	0,00	25,42	19,90
Nula orientación turística	14,08	6,98	0,00	52,54	21,36
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Nota: Inventario de locales de actividad en la planta baja, elaboración a partir de trabajo de campo, año 2016. Fuente: Recuperado de “Plan Director 2017-2021”, de Ayto. de S.S. y S.S. Turismo, 2017, p. 48.

De los anteriores elementos visuales (Figura 12 y Tabla 7) se pueden extraer algunos datos interesantes:

- ✓ Un 60% de los establecimientos de restauración de la PV tienen una orientación turística alta o muy alta, un 27% media y un 8% escasa o nula.
- ✓ Casi un 40% del total del comercio minorista de la PV tiene una orientación turística alta o muy alta (38,35%), un 20,39% media y un 41,26% escasa o nula.
- ✓ Por sectores, estos son los comercios minoristas que tienen una mayor orientación turística, en orden descendente: el dedicado a la venta de recuerdos —como es lógico— (con un 93,94%), el de alimentación (con un 44,18%), el de moda y complementos (con un 29,58%), y por último el resto del comercio minorista (con un 13,56%).
- ✓ Juntando los establecimientos de restauración con los comercios minoristas, se puede concluir que aproximadamente el 50% (el promedio entre 65% y 38,35%) de todos los locales en planta baja en 2016 estaban dirigidos al turismo. No obstante, es probable que estas cifras hayan aumentado desde entonces.

4) En cuanto a la vida cotidiana, demografía y vivienda:

Se percibe una alteración de la vida normal del barrio por cambios en los horarios comerciales y por la transformación lenta pero progresiva de algunos espacios típicos.

Los impactos que han afectado a la demografía y a la vivienda quizás sean los más trascendentes, y están relacionados con la amplia oferta de alojamiento en la zona (pensiones, hoteles...) y en especial con la relativamente reciente proliferación de viviendas de uso turístico. Esto ha provocado el incremento del precio del alquiler y del metro cuadrado, que a su vez ha favorecido la gentrificación residencial. La asociación de vecinos PZB sostiene que "...la Parte Vieja pierde población al tiempo que gana actividad turística en general y alojativa en particular" (Ayto. de S.S. y S.S. Turismo, 2017). No es que el turismo masivo sea el único factor que ha contribuido a la pérdida de población de la PV, pero sí que ha agravado problemas estructurales ya existentes y además ha causado nuevos.

He aquí algunos datos sobre el problema estructural demográfico y de vivienda en la PV (PZB, 2018b):

- A principios de 2004 la PV contaba con 6.401 habitantes, actualmente cuenta con 5.832, es decir, que la población ha disminuido un 8,9% entre 2004 y 2017. Sin contar el Muelle y el Ensanche Oriental la población ascendería a 3.858 habitantes (a 31 de mayo de 2017).
- Presenta una población envejecida con poca capacidad para regenerarse. Un 30% de la población tiene más de 60 años y sólo un 15% tiene menos de 20 años. Además, destaca la alta presencia de mujeres mayores de 60 años (un 64% respecto a su grupo de edad) (véase Tabla 8).
- Se dan altas tasas de envejecimiento en algunas áreas concretas y altos índices de población migrante en otras. La tasa de población extranjera del barrio es del 10,9% mientras que la de Donostia asciende al 6,6%.
- Se prevé que siga perdiendo población debido al envejecimiento de ésta y al saldo migratorio negativo.

Tabla 8: Población residente en la Parte Vieja de S.S.

Población residente en el A.U. "CE.03 Parte Vieja"						
<small>(Fuente: Padrón de habitantes, a 31 de mayo de 2017)</small>						
	Mujeres		Hombres		Total	
	Nº	% respecto total "grupo de edad"	Nº	% respecto total "grupo de edad"	Habitantes	%
Menores de 20 años	289	49,7	292	50,3	581	15,0
Entre 20 y 60 años	1.119	52,8	1.002	47,2	2.121	55,0
Mayores de 60 años	739	63,9	417	36,1	1.156	30,0
Total	2.147	55,7	1.711	44,3	3.858	100,0

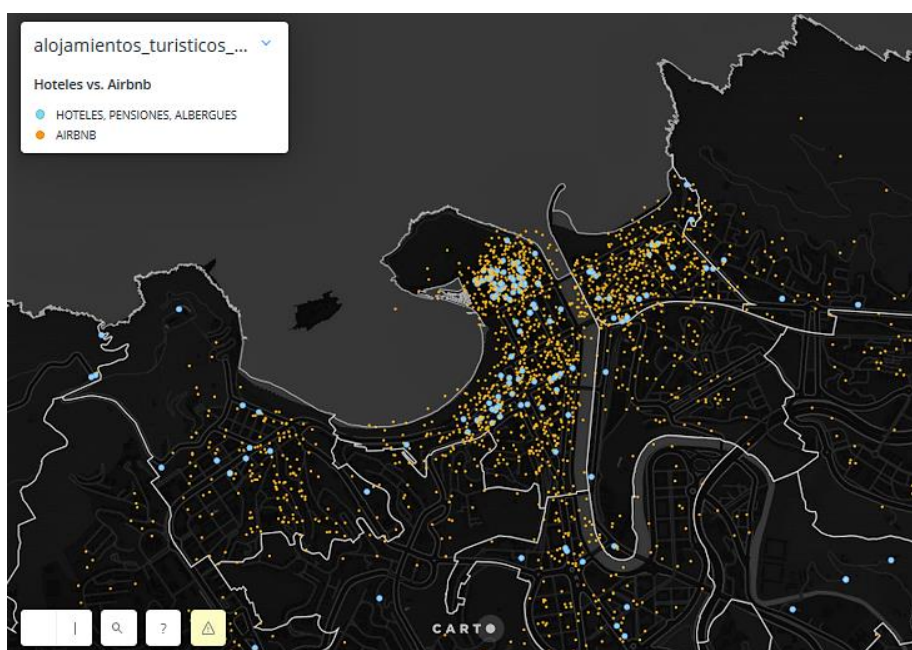
Nota: En dicho A.U. (Ámbito Urbanístico) no se incluye ni el Puerto ni el Ensanche Oriental (o de Salamanca). Fuente: Recuperado de Dirección de Urbanismo Sostenible (Ayto. de S.S.), 2017.

- Alta densidad de vivienda en el Casco Histórico: 185,6 viviendas por hectárea mientras que en Donostia es de 43 viviendas por hectárea.

- Gran cantidad de viviendas que corren el riesgo de quedarse en desuso en un futuro no muy lejano, por el proceso de envejecimiento y los casos de soledad de personas mayores. De no poner en marcha políticas de vivienda para rejuvenecer el barrio, se irán poco a poco degradando y podrán ser utilizados con fines especulativos.
- Problemas de accesibilidad y movilidad debido al gran número de viviendas sin ascensor (un 50,5%). El 74,4% de las viviendas de la PV se construyeron antes de 1901.
- Elevado número de plazas de alojamiento turístico. En 2017 había 275 apartamentos turísticos (muchos de ellos ilegales) y 63 pensiones y hoteles aproximadamente, lo que genera una población flotante importante. Las calles con el mayor número de pisos turísticos y pensiones son, principalmente: 31 de agosto, Boulevard, Fermín Calbeton, Puerto, San Juan y Paseo de Salamanca, entre otras.

En los elementos visuales que se exponen seguidamente se muestra: por un lado, la localización y distribución de hoteles y alojamientos turísticos Airbnb en la ciudad; y por otro, el reparto de los alojamientos turísticos Airbnb en las tres capitales vascas.

Figura 13: Localización y distribución de hoteles y alojamientos Airbnb en Donostia



Nota: Hoteles, pensiones y albergues (en azul); alojamientos turísticos Airbnb (en naranja). Fuente: Montera 34 (2017). Recuperado de: <https://lab.montera34.com/airbnb/donostia/#1>

Tabla 9: Alojamientos turísticos en las capitales vascas según Inside Airbnb, 2017

	Anuncios	Con licencia	Plazas	Anfitriones
Donostia - San Sebastián	1.219 (42%)	160 (13%)	4.553	696
Bilbao	459 (16%)	74 (16%)	1.484	367
Vitoria	107 (4%)	27 (25%)	361	79

Datos de Airbnb en Euskadi, en abril de 2017.

Nota: En abril de 2017, la base de datos de Euskadi de Inside Airbnb contenía 2.874 anuncios repartidos en 266 municipios, de los que tenían licencia un 13,6%. Fuente: Montera34¹³ (2017). Recuperado de: <https://lab.montera34.com/airbnb/donostia-v1.0/>

Como consecuencia del gran número de viviendas de uso turístico ilegales en la ciudad, en agosto de 2017 se presentó la “Ordenanza reguladora del uso urbanístico de vivienda turística y alquiler de habitaciones en vivienda habitual para uso turístico”, y entró en vigor el 27 de marzo de 2018. Según dicha Ordenanza se zonifica la ciudad en tres partes en función del grado de saturación de cada una de éstas (eitb.eus, 2017):

- Zona A o zona saturada: Compuesta por el Casco Histórico y el Puerto, en ella queda prohibida totalmente la implantación de nuevas viviendas turísticas así como de habitaciones en vivienda habitual para uso turístico.
- Zona B o de alta demanda: Formada por barrios como Gros, Centro, Amara Viejo, parte de Egia y parte del Antiguo. Se permitirán viviendas turísticas siempre y cuando se cumplan ciertos criterios (altura del edificio, límite de m² útiles de superficie para usos no residenciales por edificio...).
- Zona C o zona con mayor posibilidad de incremento de oferta de alojamientos turísticos: Corresponde al resto de la ciudad, y en ella se seguirá la misma regulación que en la zona B pero con una restricción menor.

Además, se ha creado un equipo de inspección formado por diez personas —cinco técnicos de urbanismo y cinco policías municipales— con el objetivo de garantizar el

¹³ Montera34 (M34) es un portal web dedicado a la realización de proyectos de desarrollo web, visualización de datos y arte digital. Trabajan con clientes de todo tipo, desde universidades hasta pequeñas iniciativas o empresas (Fuente: Montera 34, <https://montera34.com/sobre-m34/>).

cumplimiento de la ordenanza. En caso de incurrir en fraude, se podrán emplear sanciones económicas desde 5.000 hasta 50.000 euros.

Figura 14: Zonificación de la ciudad según la nueva Ordenanza Municipal sobre viviendas turísticas



Nota: Zona A o zona saturada (en rojo); zona B o de alta demanda (en azul); zona C (el resto). Fuente: Diario Vasco (2018). Recuperado de: <http://www.diariovasco.com/san-sebastian/requisitos-pisos-turisticos-donostia-20180301180547-nt.html>

Ahora bien, una vez valorada la ordenanza, la asociación de vecinos PZB (2017b) considera favorables sólo algunas de las medidas expuestas, otras no. Por ejemplo:

- No considerar la zona del Ensanche Oriental de la PV como zona saturada.
- No señalar los criterios empleados para dividir la ciudad en las tres zonas (A, B o C).
- Que se haya rebajado la norma de la primera planta.
- Que la superficie destinada al alquiler de habitaciones no compute para el cálculo de m² máximos destinados a actividades no residenciales.
- Que no se exija cumplir ciertos requisitos de accesibilidad como que se disponga de ascensor (para evitar algunos perjuicios a los vecinos).

En general, puede aumentar la presión de pisos turísticos en el Ensanche y en otras zonas del Centro y de Gros (Arberas, X., comunicación personal, 15 de junio de 2018).

V. PROPUESTA DE UN MODELO DE DESMARKETING MIX PARA SU APLICACIÓN EN DESTINOS TURÍSTICOS URBANOS

5.1.- Propuesta de un modelo teórico de actuación

En el siguiente punto se propone un modelo teórico general de desmarketing mix para su aplicación en destinos turísticos —especialmente urbanos—. Para ello, se expondrán ejemplos de acciones de desmarketing para cada una de las cuatro variables del modelo, si bien algunas de dichas acciones hacen referencia a más de una variable. Todas ellas son prácticas que ya han sido llevadas a cabo en algún destino turístico, sin embargo, apenas existe evidencia que trate de recogerlas y clasificarlas integrando un marco teórico:

- **En cuanto a la variable Producto:**

- ✓ Restringir el acceso a una zona (o incluso cerrarla): limitando el número de visitantes que pueden acceder; implementando sistemas de autorizaciones o reservas previas (limitadas), tiempos de espera... (Producto y distribución).
- ✓ Reducción de oferta.
- ✓ No crear instalaciones adicionales en las zonas amenazadas.
- ✓ Proporcionar productos o servicios alternativos —destinos cercanos y menos saturados— y darlos a conocer a los visitantes (Producto y comunicación).
- ✓ Políticas de zonificación para limitar las actividades a algunos lugares y a otros no —en algunos casos puede ser realizado de manera estacional— (Hall, 2014).

- **En cuanto a la variable Precio:**

Tradicionalmente, el precio ha sido la variable más utilizada para discriminar o desincentivar el consumo, y normalmente, el sector comercial tiene mayor influencia sobre los precios, salvo con las propiedades públicas (Beeton y Benfield, 2002). Algunos ejemplos:

- ✓ Fijación de precios segmentada (según periodos de temporada alta o baja, días de la semana, saturación).
 - ✓ Incrementar las tarifas de acceso a las zonas amenazadas (Recuero et al., 2016).
 - ✓ Crear un sistema de tiempos de espera antes del acceso al lugar (Recuero et al., 2016), aumentando los costes de oportunidad (Producto, precio y distribución).
 - ✓ Establecimiento de tasas turísticas.
 - ✓ Discriminación de precios a favor de los residentes.
- **En cuanto a la variable Distribución:**
 - ✓ Regulación y limitación de alojamientos turísticos: apartamentos turísticos, licencias hoteleras...
 - ✓ Prioridad para los residentes.
 - ✓ Eliminación de ciertas facilidades de acceso (que los cruceros atraquen más lejos, restricciones a autobuses turísticos, limitar los vuelos chárter — en el contexto del turismo, aquellos vuelos generalmente turísticos—...).
 - **En cuanto la variable Comunicación:**

Para Beeton y Benfield (2002, p. 506) “la comunicación es, posiblemente, la variable más influyente del marketing mix desde el punto de vista del desmarketing”. Por ejemplo:

- ✓ Informar de las limitaciones de acceso por el exceso de demanda.
- ✓ Promocionar otros productos turísticos cercanos y menos saturados.
- ✓ Limitar las estrategias promocionales principales a determinados canales seleccionados y especializados, para, entre otras cosas, evitar ser relacionados con un tipo de turismo no deseado (Comunicación y distribución).
- ✓ Comunicar para educar: promocionar la necesidad de garantizar la sostenibilidad y la conservación de los bienes patrimoniales; ofertar servicios adicionales educativos que reduzcan los impactos; destacar la importancia de evitar la degradación con la llegada de flujos turísticos masivos... (Recuero et al., 2016).

En la siguiente tabla se recogen las acciones antes propuestas:

Tabla 10: Acciones generales de desmarketing de cada variable del marketing mix en la gestión de destinos turísticos

VARIABLE DEL MARKETING MIX	ACCIONES DE DESMARKETING
PRODUCTO	<ul style="list-style-type: none"> • Restringir el acceso a una zona (o incluso cerrarla): limitando el número de visitantes que pueden acceder; implementando sistemas de autorizaciones o reservas previas (limitadas), tiempos de espera... (Producto y distribución). • Reducción de oferta. • No crear instalaciones adicionales en las zonas amenazadas. • Proporcionar productos o servicios alternativos —destinos cercanos y menos saturados—. • Políticas de zonificación para limitar las actividades a algunos lugares (en algunos casos de manera estacional). • Limitar la duración de las actividades.
PRECIO	<ul style="list-style-type: none"> • Fijación de precios segmentada (según periodos de temporada alta o baja, días de la semana, saturación). • Incrementar las tarifas de acceso a las zonas amenazadas. • Crear un sistema de tiempos de espera antes del acceso al lugar, aumentando los costes de oportunidad (Producto, precio y distribución). • Establecimiento de tasas turísticas. • Discriminación de precios a favor de los residentes.
DISTRIBUCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Regulación y limitación de alojamientos turísticos: apartamentos turísticos, licencias hoteleras... • Prioridad para los residentes. • Eliminación de ciertas facilidades de acceso (que los cruceros atraquen más lejos, restricciones a autobuses turísticos, limitar los vuelos chárter —en el contexto del turismo, aquellos vuelos generalmente turísticos—...).
COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Informar de las limitaciones de acceso por el exceso de demanda. • Promocionar otros productos turísticos cercanos y menos saturados. • Limitar las estrategias promocionales principales a determinados canales seleccionados y especializados, para, entre otras cosas, evitar ser relacionados con un tipo de turismo no deseado (Comunicación y distribución). • Comunicar para educar: promocionar la necesidad de garantizar la sostenibilidad y la conservación de los bienes patrimoniales; ofertar servicios adicionales educativos que reduzcan los impactos; destacar la importancia de evitar la degradación con la llegada de flujos turísticos masivos...

Fuente: Elaboración propia (2018) a partir de Recuero et al. (2016) y Hall (2014).

5.2.- Propuesta de aplicación práctica al caso de Donostia/S.S.

En este último punto se tratará de aplicar el modelo teórico de desmarketing mix al caso particular de Donostia, habiendo identificado previamente su problemática en el capítulo 4.2 del trabajo. Para ello, se propondrán acciones concretas adaptadas a su situación. Sin embargo, conviene indicar previamente que la aplicación de acciones o medidas de desmarketing a un destino turístico urbano entraña una complejidad mucho mayor que su aplicación a atractivos turísticos concretos como los explicados en el punto 3.4.1 (los Jardines del Castillo de Sissinghurst y el Parque Nacional de Las Montañas Azules). Esto es debido a que los destinos turísticos urbanos están compuestos por un conjunto de elementos —muchos de ellos atractivos turísticos— público-privados, razón por la cual resulta fundamental una cooperación o colaboración público-privada a la hora de establecer y controlar las acciones (entre el Ayuntamiento, Diputación Foral, Gobierno Vasco, Turismo, asociaciones, ciudadanía, empresas...).

Dicho lo anterior, se procede a exponer una serie de estrategias de desmarketing a aplicar por parte de las autoridades públicas competentes, en colaboración con el resto de participantes de la ciudad en los casos en que resulte necesario:

- *Proporcionar y promocionar destinos alternativos —cercaños y menos saturados—, con indicaciones sobre cómo llegar, en especial en transporte público:*

Los destinos alternativos pueden ser barrios periféricos de la ciudad de Donostia (algunas zonas del Antiguo, Aiete, Amara nuevo, Egia, Intxaurreondo...) u otros municipios algo más lejanos de la provincia guipuzcoana (Tolosa, Getaria, Zumaia, Deba...).

- *Reconsiderar la decisión de llevar a cabo ciertos proyectos o infraestructuras:*

Como la ampliación del topo que unirá Lugaritz y Easo, creándose tres nuevas estaciones (Benta Berri-Antiguo, La Concha-Centro y Easo —que sustituye a la actual—), lo que puede contribuir al aumento de la presión turística en la zona del paseo de la Concha, además de las molestias generadas por las obras.

➤ *Establecer un impuesto o tasa turística:*

Por pernoctación, al igual que se aplica en ciudades de Cataluña y las Islas Baleares, y en varias ciudades europeas. Se pagaría entre 1 y 1,5 € por noche y lo que se recaude se destinaría a compensar los gastos producidos por el turismo en la ciudad. Conforme a un estudio del Ministerio de Fomento de 2014, se conseguiría una cantidad de unos dos millones de euros por año (elEconomista, 2017).

- *Discriminación de precios a favor de los residentes* (en transporte, acceso a museos y monumentos, acceso a una vivienda —en alquiler o en propiedad, etc.).
- *Proporcionar incentivos fiscales a los propietarios de segundas viviendas que las destinen al alquiler habitual a largo plazo (con prioridad para los residentes).*
- *Incrementar los impuestos que pagan las segundas residencias vacías para promover el alquiler de las mismas, a largo plazo y con prioridad para los residentes —en especial para los más jóvenes—.*
- *Regular de manera efectiva los pisos turísticos, y un mayor control de los ilegales por parte del equipo de inspección (con más efectivos y herramientas).*
- *Limitar la concesión de licencias hoteleras y de apartamentos turísticos.*
- *Utilizar herramientas tecnológicas como el Big Data y el IoT (Internet of Things) para intentar evitar o prevenir la concentración turística en ciertas zonas populares:*

Implementar sensores que informen de niveles de uso de aparcamientos, de flujos de personas en ciertos puntos clave... para analizar los datos y en consecuencia tomar decisiones en tiempo real. Por ejemplo, en las webs y RRSS del Ayuntamiento y Turismo —o incluso en una app específica— informar de qué lugares están más saturados y sugerir otros para tratar de redireccionar los flujos turísticos, facilitando el acceso a los menos saturados (con el abaratamiento temporal del transporte público y el aumento de líneas, entre otras cosas).

- *Potenciar la programación de actividades culturales en otros barrios o zonas más infrautilizadas y limitar o controlar los eventos en los espacios más saturados como la Parte Vieja:*

Lugares como el Anfiteatro de Miramón, el parque de Cristina Enea o el parque de Ametzagaña, por ejemplo (EH Bildu, 2017).

- *Mejorar el transporte público (con mejores horarios y precios) para que los barrios más infrautilizados —normalmente periféricos— sean más accesibles y así descongestionar los más saturados.*
- *Ofertar experiencias gastronómicas no sólo en los clásicos lugares de Donostia (como la Parte Vieja) sino también en otros de los alrededores.*
- *No publicitar y promocionar tanto los lugares o atractivos ya de sobra conocidos, como las playas, la Parte Vieja o los famosos pintxos.*
- *Concienciar a la gente (tanto ciudadanos como visitantes) del carácter residencial de ciertos lugares y de lo que eso implica:*

Por ejemplo, mediante señalizaciones colocadas en los accesos principales a la Parte Vieja en las que se recuerde que es una zona residencial e histórica —con limitaciones de espacio e infraestructuras—, y que por tanto hay que respetar sus espacios para no perjudicar no solo a los residentes sino también a los visitantes. Además, tanto la Parte Vieja como el Muelle será declarada Conjunto Monumental a finales de 2018 (El Diario Vasco, 2018).

- *Mejorar la normativa de terrazas y asegurar el cumplimiento de la misma.*
- *Promover el turismo MICE (Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions —de reuniones, incentivos, congresos y exposiciones—):*

No sólo en los típicos lugares como el Kursaal o San Telmo, sino también en otros como el Parque Tecnológico, el Palacio Miramar o las Universidades (EH Bildu, 2017).

- *Potenciar el turismo rural y ecológico (ecoturismo).*
- *Incentivar las buenas prácticas de las empresas pertenecientes al sector turístico (con la sociedad, el medio ambiente, el paisaje...) (EH Bildu, 2017).*

En la siguiente tabla (Tabla 11) se resumen las principales propuestas mencionadas y se indica a que variables del mix hacen referencia:

Tabla 11: Propuestas de estrategias de desmarketing para su aplicación al caso de Donostia/S.S.

Variable Estrategias	PRODUCTO	PRECIO	DISTRIBUCIÓN	COMUNICACIÓN
Proporcionar y promocionar destinos alternativos (cercanos y menos saturados)				
Reconsiderar la realización de ciertos proyectos o infraestructuras				
Establecer una tasa turística				
Incentivos fiscales al alquiler de viviendas a L/P (con prioridad para los residentes)				
Incrementar los impuestos de las segundas residencias vacías (para promover el alquiler a L/P y con prioridad para los residentes)				
Regular y limitar de manera eficaz los alojamientos turísticos				
Utilizar herramientas como el Big Data				
Potenciar las actividades en las zonas más infrautilizadas y limitarlas en las más congestionadas				
Mejorar el transporte público para facilitar el acceso a las zonas más infrautilizadas				
No publicitar tanto los atractivos ya de sobra conocidos				
Concienciar a la gente del carácter residencial de ciertos lugares				
Promover el turismo MICE, rural y ecológico				

Nota: El Producto hace referencia al destino y sus componentes y la Distribución a la accesibilidad y disponibilidad de los productos y servicios. Fuente: Elaboración propia (2018).

VI. CONCLUSIONES

6.1.- Discusión

De los dos primeros capítulos del trabajo (puntos II y III) se puede concluir lo siguiente:

- La globalización y la aplicación de Internet y las TIC en el sector turístico han sido los principales factores facilitadores del desarrollo del turismo internacional;
- Históricamente, el desafío con el que se encontraban los destinos era el de atraer visitantes; actualmente, en cambio, el desafío es saber gestionar correctamente los flujos turísticos;
- La proliferación de viviendas de uso turístico (legales e ilegales) ha sido una de las causas fundamentales que ha contribuido a generar malestar social por el desarrollo turístico;
- La mayor parte del rechazo de los residentes que sufren los efectos negativos de la saturación turística no es hacia el turismo o hacia el turista en sí, sino hacia un modelo de turismo enfocado en el crecimiento en el que sólo unos pocos salen beneficiados;
- La saturación turística no sólo supone un problema para los residentes, agentes públicos, y sectores privados, sino también para los propios visitantes;
- A pesar de que el desmarketing no se haya utilizado demasiado de manera consciente o planificada para regular la demanda turística, se prevé que pueda ganar peso como herramienta de gestión pública por la tendencia al alza del turismo internacional.

Una vez finalizado el diagnóstico de la situación de la ciudad de San Sebastián se llega a las siguientes conclusiones:

En Donostia, las zonas con mayor concentración de visitantes son: el Paseo de la Concha, la Parte Vieja y el Boulevard. También se observa una expansión turística hacia otras zonas del Centro y de Gros.

Más que saturación turística, se puede afirmar que el problema principal es la concentración de personas —tanto visitantes como residentes— en determinados tiempos y espacios. No obstante, sí hay una zona que lleva tiempo sufriendo impactos negativos derivados del turismo urbano excesivo, y no es otra que la Parte Vieja, considerada como una zona casi exclusiva para el ocio.

Los principales ámbitos a los que ha afectado el exceso de turismo urbano en el Casco Viejo son los expuestos a continuación: el espacio público; la cultura y sus valores; la economía local; la vivienda y la demografía. A medida que ha ido ganando actividad turística y especialmente alojativa, ha ido perdiendo población de forma paulatina.

No es que el aumento del turismo haya sido el único causante de la pérdida de población del barrio, pero sí que ha agravado problemas estructurales ya existentes y además ha creado nuevos.

Con respecto a las estrategias de desmarketing aplicadas al caso de Donostia, conviene decir que algunas ya se están o se estaban llevando a cabo (con mayor o menor éxito) y otras están a punto de aplicarse (como el establecimiento de una tasa turística).

En realidad, el desmarketing no sólo se debería aplicar o tener en cuenta una vez manifestados los efectos negativos del turismo excesivo, sino también —y con más razón— cuando éstos estén empezando a manifestarse. O mejor aún, aunque en el presente no se esté dando ningún tipo de problema relacionado con el turismo excesivo, podrían incorporarse algunas estrategias de desmarketing dentro del plan de marketing turístico de la ciudad —de forma temporal o permanente— como medida de prevención y así mantener su calidad y competitividad a medio y largo plazo.

6.2.- Limitaciones

La limitación principal del presente trabajo es la escasa información disponible acerca del desmarketing turístico, en comparación con otros campos. Las investigaciones o estudios encontrados relacionados con el desmarketing turístico no hacen referencia a destinos turísticos urbanos sino a atractivos turísticos concretos —normalmente patrimoniales y/o naturales— como parques, monumentos, museos, etc. Además, la mayor parte de los estudios se hallan en inglés. Por lo tanto, se podría decir que es un campo poco explorado.

6.3.- Futuras líneas de investigación

Este trabajo podría ser el punto de partida o el incentivo de otras investigaciones relacionadas con el marketing, el turismo, la gestión pública, etc. Por ejemplo, a medio plazo (dentro de aproximadamente un año) se podrían analizar con más detalle los efectos de la Ordenanza Municipal sobre viviendas turísticas en San Sebastián, habiendo pasado aproximadamente un año desde que entrara en vigor, y comprobar si ha aumentado la presión de pisos turísticos en las zonas del Centro, Gros y el Antiguo o no.

Por otro lado, más a largo plazo, una vez publicado el siguiente Plan Director de Turismo 2022-2026, se podría comparar con el Plan actual (2017-2021) para ver si se han cumplido los objetivos marcados y qué variaciones estratégicas se plantean.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS (normas APA)

- 3 favores que la tecnología ha hecho al turismo. (16 de noviembre de 2016). *Ostelea School of Tourism & Hospitality*. Recuperado de: <https://www.ostelea.com/es/actualidad/blog-turismo/3-favores-que-tecnologia-ha-hecho-al-turismo>
- Ad Age Creativity. (2013). Burger King tests fan loyalty by giving away free Big Macs [Burger King pone a prueba la lealtad de los seguidores regalando Big Macs]. *Creativity-online*. Recuperado de: <http://creativity-online.com/work/burger-king-norway-whopper-sellout/33303>
- Así serán las nuevas cajetillas de tabaco: advertencias más grandes y en la parte superior. (15 de mayo de 2016). *20 minutos*. Recuperado de: <https://www.20minutos.es/noticia/2747268/0/nuevas-cajetillas-tabaco-advertencias-grandes-parte-superior/>
- Asociación de Apartamentos Turísticos de Barcelona [APARTUR]. (2017). El impacto del alquiler de viviendas de uso turístico en el mercado de alquiler residencial de Barcelona. Resumen Ejecutivo. Recuperado de: http://apartur.com/media/files/Estudis/El_impacto_del_alquiler_de_viviendas_de_uso_RESUMEN.pdf
- Ayuntamiento de San Sebastián. (Mayo 2015). Diagnóstico de la problemática del ocio nocturno en Donostia/San Sebastián (nº 140864).
- Ayuntamiento de San Sebastián - Dirección de Urbanismo Sostenible. (2017). Modificación Puntual del Plan General de Ordenación Urbana referida a la Norma Particular del Ámbito Urbanístico “CE.03 Parte Vieja”. Recuperado de: http://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/eaes_069_pgou_donostia_pviej_a/es_def/adjuntos/ModPuntualPGOU_CE03_Agosto2017.pdf
- Ayuntamiento de San Sebastián y San Sebastián Turismo. (2017). Plan Director de Turismo Donostia/San Sebastián VISIT-BIZI 2017-2021. Recuperado de: https://www.sansebastianturismo.info/images/prensa_agentes/pdf/Visit-Bizi_Memoria_completo_Cast.pdf y https://www.sansebastianturismo.info/images/prensa_agentes/pdf/plan_director-visit-bizi.pdf
- Basque Country Magazine (s.f.). La Parte Vieja donostiarra [Fotografía]. Recuperado de: <http://www.basquecountrymagazine.com/es/experiencias-en-san-sebastian> (Recuperado en julio de 2018)
- Beeton, S. & Benfield, R. (2002). Demand control: The case for demarketing as a visitor and environmental management tool [Control de demanda: El caso del

- desmarketing como herramienta de gestión turística y ambiental]. *Journal of Sustainable Tourism*, 10(6), 497-513. doi: 10.1080/09669580208667184
- Bigné, J. E., Font, X. y Andreu, L. (2000). *Marketing de destinos turísticos: Análisis y estrategias de desarrollo*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Clements, M.A. (junio, 1989). Selecting tourist traffic by demarketing [Seleccionando el tráfico turístico con el desmarketing]. *Tourism Management*, 10(2), 89-94. doi: 10.1016/0261-5177(89)90048-4
- Cócola, A. (junio, 2015). Gentrificación y turismo en la ciudad contemporánea. *Turismo y Desarrollo*. (14), 4-6. Recuperado de: http://www.nativas.org/t-res/TurismoyDesarrollo_14.pdf
- Cócola, A. (2016). Apartamentos turísticos, hoteles, y desplazamiento de población. Informe para el debate sobre el nuevo Plan Especial Urbanístico de Regulación de los Alojamientos Turísticos. Recuperado de: https://agustincocolagant.net/wp-content/uploads/2016/02/Informe_gotic_final.pdf
- Colomb, C. & Novy, J. (Eds.) (2016). *Protest and Resistance in the Tourist City [Protesta y resistencia en la ciudad turística]*. Londres, Reino Unido: Editorial Routledge.
- Cuáles son los 7 países con más sitios declarados patrimonio de la humanidad por la Unesco. (27 de junio de 2017). *BBC*. Recuperado de: <http://www.bbc.com/mundo/noticias-40417055>
- Departamento de Estadística del Ayuntamiento de Barcelona. (2017). Nombre de licencias de viviendas de uso turístico por distritos, 2016. *Anuario Estadístico de la Ciudad de Barcelona 2017*. Recuperado de: <http://www.bcn.cat/estadistica/castella/dades/anuari/cap13/C1301060.htm>
- Diputación de Castellón (2014). La Diputación reedita su iniciativa didáctica sobre el consumo responsable de agua en 13 colegios de la provincia ante su escasez. Castellón, España: *Dipcas*. Recuperado de: <http://www.dipcas.es/es/actualidad/la-diputacion-reedita-su-iniciativa-didactica-sobre-el-consumo-responsable-de-agua-en-13-colegios-de-la-provincia-ante-su-escasez>
- Directiva 2001/37/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 5 de junio de 2001, relativa a la aproximación de las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas de los Estados miembros en materia de fabricación, presentación y venta de los productos del tabaco. Recuperado de: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?qid=1520386732644&uri=CELEX:32001L0037>
- Directiva 2014/40/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 3 de abril de 2014, relativa a la aproximación de las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas de los Estados miembros en materia de fabricación, presentación y venta de los productos del tabaco y los productos relacionados y por la que se

deroga la Directiva 2001/37/CE. Recuperado de: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:32014L0040>

EH Bildu. (2017). Por un modelo turístico a la medida de Donostia y de los y las donostiarras. Recuperado de: https://issuu.com/ehb-donostia/docs/bildu_donostia-azkena

Entra en vigor la nueva directiva europea del Tabaco que duplica las advertencias en las cajetillas. (20 de mayo de 2016). *Rtve*. Recuperado de: <http://www.rtve.es/noticias/20160520/entra-vigor-nueva-directiva-europea-del-tabaco-duplica-advertencias-cajetillas/1351928.shtml>

España el quinto país con más estrellas Michelin del mundo. (29 de enero de 2018). *Ostelea School of Tourism & Hospitality*. Recuperado de: <https://www.ostelea.com/es/actualidad/noticias/espana-quinto-pais-con-mas-estrellas-michelin-del-mundo>

Exceltur. (abril, 2018). Estudio sobre el empleo en el sector turístico español. Recuperado de: <http://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2018/04/ESTUDIO-EMPLEO-SECTOR-TURISTICO-EXCELTUR.pdf>

Exceltur. (mayo, 2017). Monitor de competitividad turística de los destinos urbanos españoles. Recuperado de: <http://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2017/06/URBANTUR2016-240517-documento.pdf>

Fomento de San Sebastián y SmartKalea. (2018). Informe de afluencia peatonal en la Parte Vieja y Altza durante el año 2017. Recuperado de: http://www.fomentosansebastian.eus/smartkalea/images/monitarizacion/Informe_Anuar_SmartKalea_2017.pdf

García, M. [UPM]. (21 de enero de 2016). PATRIMONIO 4.4 Efectos del turismo sobre la ciudad y su patrimonio [Archivo de video]. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=gDfyfYSLBSg>

Gómez, P. M. (julio/septiembre, 2013). Estrategias de marketing para clientes no deseados: desmarketing en épocas de crisis. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, 402, 47-62. Recuperado de: <http://www.reefd.es/index.php/reefd/article/viewFile/65/66>

Google Maps. (2018). [Vista satélite de Donostia/S.S.]. Recuperado de: <https://www.google.com/maps/place/San+Sebasti%C3%A1n,+Guip%C3%BAzcoa/@43.306478,-1.9805886,5960m/data=!3m1!1e3!4m5!3m4!1s0xd51affe3b68fe15:0xe43ec55994864649!8m2!3d43.318334!4d-1.9812313>

Hall, C. M. (2014). *Tourism and social marketing [Turismo y marketing social]*. Londres, Reino Unido: Editorial Routledge.

- Hosteltur. (16 de febrero de 2018). Los nuevos deberes para los entes de promoción turística. *Hosteltur*. Recuperado de: https://www.hosteltur.com/126633_nuevos-deberes-entes-promocion-turistica.html
- Hosteltur. (19 de mayo de 2018). La Red de Ciudades del Sur de Europa busca un nuevo modelo turístico. *Hosteltur*. Recuperado de: https://www.hosteltur.com/128218_red-ciudades-sur-europa-busca-nuevo-modelo-turistico.html
- Innovation & Entrepreneurship Business School [IEBS]. (s.f.). ¿Qué es el marketing turístico? *Iebschool*. Recuperado de: <https://comunidad.iebschool.com/marketuris/> (Consultado en junio de 2018)
- Inside Airbnb. (2018). How is Airbnb really being used in and affecting your neighbourhoods? [¿Cómo está siendo usado realmente Airbnb y cómo está afectando a sus barrios?]. *Inside Airbnb*. Recuperado de: <http://insideairbnb.com/barcelona/>
- Instituto Nacional de Estadística [INE]. (2017). Aportación del turismo a la economía española, 2016. *Cuenta Satélite del Turismo de España (CSTE)*. Recuperado de: http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736169169&menu=ultiDatos&idp=1254735576863
- Instituto Nacional de Estadística [INE]. (2018). Indicadores urbanos, edición 2018. Recuperado de: http://www.ine.es/prensa/ua_2018.pdf
- Instituto Vasco de Estadística [EUSTAT]. (2018). Indicadores Básicos del municipio de Donostia/San Sebastián. Recuperado de: http://www.eustat.eus/municipal/datos_estadisticos/donostia_san_sebastian_c.html
- Kern, C. L. (2006). *Demarketing as a tool for managing visitor demand in national parks: an Australian case study [Desmarketing como herramienta para gestionar la demanda de visitantes en parques nacionales: un caso de estudio australiano]* (Tesis de maestría). Universidad de Canberra, Australia. Recuperado de: <http://www.canberra.edu.au/researchrepository/items/eaf19c35-61ce-3f80-1e16-fce424112f75/1/>
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2008). Marketing: Administración de relaciones redituables con los clientes. En P. M. Guerrero (Ed.), *Fundamentos de marketing* (8va edición). Naucalpan de Juárez, México: Editorial Pearson Educación de México. Recuperado de: <https://uvgcancun.files.wordpress.com/2017/05/kotler-phillip-armstrong-gary-fundamentos-de-marketing.pdf>
- Kotler, P. & Levy, S. J. (noviembre/diciembre, 1971). Demarketing, yes, demarketing [Desmarketing, sí, desmarketing]. *Harvard Business Review*, 49(6), 74-80. Recuperado de: https://web.uniroma1.it/dip_management/sites/default/files/allegati/Kotler%20%

[26%20Levy%20%281971%29%20-%20Demarketing%2C%20yes%2C%20demarketing%20-%20Harvard%20Business%20Review.pdf](https://www.harvardbusinessreview.com/topics/content/articles/00/01/26%20Levy%20%281971%29%20-%20Demarketing%2C%20yes%2C%20demarketing%20-%20Harvard%20Business%20Review.pdf)

- La Parte Vieja y el Muelle de San Sebastián será declarada Conjunto Monumental a final de año. (11 de abril de 2018). *El Diario Vasco*. Recuperado de: https://www.diariovasco.com/san-sebastian/parte-vieja-declarada-20180411124447-nt.html#ns_campaign=mod-lo-mas&ns_mchannel=ver-top-50&ns_source=estandar&ns_linkname=estandar&ns_fee=1
- Ley de Gresham. (s.f.). En el Glosario Billetes y Monedas del Banco de España. Recuperado de: <https://www.bde.es/bde/en/utiles/glosario/glosarioBille/indexG.html>
- López, G., Puig, J., Ganuza, J. J. y Planas, I. (2003). Los nuevos instrumentos de la gestión pública. *Colección Estudios Económicos*, 31. Recuperado de: http://www.caixabankresearch.com/documents/10180/54279/ee31_esp.pdf
- Los extranjeros que viven en BCN también se hartan del turismo masivo. (28 de marzo de 2016). *Crónica Global*. Recuperado de: https://cronicaglobal.elespanol.com/vida/los-extranjeros-que-viven-en-bcn-tambien-se-hartan-del-turismo-masivo_35652_102.html
- Magalhães, M.J., Tenreiro de Magalhães, S., Rodrigues, C. y Marques, S. (2017). Acceptance criteria in a promotional tourism demarketing plan [Criterios de aceptación en un plan promocional de desmarketing turístico]. *Procedia Computer Science*, 121, 934-939. doi: 10.1016/j.procs.2017.11.121
- Milano, C. (2017). *Overtourism y turismofobia: Tendencias globales y contextos locales*. Barcelona, España: Ostelea School of Tourism & Hospitality. Recuperado de: http://www.aept.org/archivos/files/ostelea_informe_overtourism_y_turismofobia.pdf
- Organización Mundial del Turismo [OMT]. (2017). Panorama OMT del turismo internacional. doi: 10.18111/9789284419043
- Parte Zaharrean Bizi. (2 de agosto de 2017). Manifiesto por el derecho a vivir en la Parte Vieja de Donostia.
- Parte Zaharrean Bizi. (12 de septiembre de 2017). Valoración de la ordenanza de pisos turísticos.
- Parte Zaharrean Bizi y Montera 34. (2018). Efecto Airbnb en Donostia.
- Parte Zaharrean Bizi. (10 de mayo de 2018). Amenazas presentes y futuras en la Parte Vieja donostiarra: gentrificación y turistificación.
- Parte Zaharrean Bizi. (2018). La Parte Vieja: Demografía, vivienda y actividad económica.

- Recuero, N., Blasco, F. y García de Madariaga, J. (2016). *Marketing del turismo cultural*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Rivera, M. (2013). El turismo experiencial como forma de turismo responsable e intercultural. En Rodríguez, L. y Roldán, A. R. (Coords.), *Relaciones interculturales en la diversidad, Jornadas sobre Investigación e Innovación para la Interculturalidad*. (pp. 199-217). Córdoba, España: Universidad de Córdoba y Cátedra Intercultural. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4768331>
- Sancho, A. (1998). *Introducción al turismo*. Recuperado de: <https://www.entornoturistico.com/wp-content/uploads/2017/05/Introducci%C3%B3n-al-Turismo-de-la-OMT.pdf>
- San Sebastián aplicará una tasa turística y perseguirá los alojamientos ilegales. (18 de julio de 2017). *elEconomista.es*. Recuperado de: http://www.eleconomista.es/pais_vasco/noticias/8505635/07/17/San-Sebastian-aplicara-una-tasa-turistica-y-perseguira-los-alojamientos-ilegales-.html
- San Sebastián no dará más licencias para pisos turísticos en la Parte Vieja. (31 de agosto del 2017). *Eitb.eus*. Recuperado de: <https://www.eitb.eus/es/noticias/economia/detalle/5050224/san-sebastian-no-dara-licencias-parte-vieja-pisos-turisticos/>
- San Sebastián Turismo. (2017). Guía turística oficial de San Sebastián. Recuperado de: <https://www.sansebastianturismo.com/images/documentos/guia-vacaciones-san-sebastian.pdf>
- Sanz, E. (2015). El alquiler de pisos turísticos encarece los precios y expulsa a los vecinos de sus barrios. *El Confidencial*. Recuperado de: https://www.elconfidencial.com/vivienda/2015-06-25/el-alquiler-de-pisos-turisticos-encarece-los-precios-y-expulsa-a-los-vecinos-de-sus-barrios_901360/
- Sector Turístico: los 5 cambios más determinantes de los últimos 20 años. (28 de agosto de 2017). *Ostelea School of Tourism & Hospitality*. Recuperado de: <https://www.ostelea.com/es/actualidad/blog-turismo/3-favores-que-tecnologia-ha-hecho-al-turismo>
- Seriously Travel. (s.f.). Blue Mountains National Park [Fotografía]. Recuperado de: <http://www.seriouslytravel.com/5-must-see-attractions-in-australia/> (Recuperado en julio de 2018)
- United Nations Environment Programme & World Tourism Organization [UNEP & WTO]. (2005). Making tourism more sustainable. A guide for policy makers [Creando un turismo más sostenible. Una guía para los responsables políticos]. Recuperado de: <http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/dtix0592xpa-tourismpolicyen.pdf>

Vargas, A. (2017). El fin del turismo tal y como lo hemos conocido. Recuperado de: https://www.hosteltur.com/comunidad/005820_el-fin-del-turismo-tal-y-como-lo-hemos-conocido.html

World Tourism Organization [WTO]. (1995). Collection of tourism expenditure statistics. Technical manual N° 2 [*Compilación de las estadísticas del gasto turístico. Manual técnico N° 2*]. Recuperado de: <https://web.archive.org/web/20100922120940/http://pub.unwto.org/WebRoot/Store/Shops/Infoshop/Products/1034/1034-1.pdf>

VIII. ANEXOS

Entrevista al presidente de la Asociación de vecinos Parte Zaharrearan Bizi

RESUMEN DE LA ENTREVISTA A Xabier Arberas, presidente y portavoz DE LA ASOCIACIÓN DE VECINOS DE LA PARTE VIEJA PARTE ZAHARREAN BIZI

Este breve cuestionario repartido en cinco bloques servirá de ayuda para la realización de un Trabajo de Fin de Grado de Administración y Dirección de Empresas de la UPV (campus Guipúzcoa) titulado “*Desmarketing de destinos turísticos: estado de la cuestión, antecedentes y posible aplicación al caso de Donostia/S.S.*”.

Objetivo principal: Identificar los problemas sociales existentes causados y/o agravados por el turismo en Donostia (en especial en la Parte Vieja). Conocer la opinión de la ciudadanía sobre el papel de las administraciones públicas y sobre cuál debería ser la estrategia turística a seguir.

Bloque I: Efectos del turismo

1.1.- Efectos positivos del turismo (en general y en Donostia)

“El turismo genera actividad económica pero ¿a qué precio? En los centros históricos, al igual que en la Parte Vieja, se instaura una “economía desregulada”, “una economía sin control” con el beneficio concentrado en unos pocos en perjuicio de los demás y sin repercutir en beneficio de la economía local.”

1.2.- Efectos negativos del turismo (en general y en Donostia)

“En general: El turismo se convierte en una industria-refugio porque en muchas zonas solo generan empleo el turismo y la hostelería, pero de baja calidad en general. Estas circunstancias desincentivan otras formas de emprendimiento. No se fomenta la

búsqueda de otras industrias alternativas que equilibren y hagan más sostenible el marco económico en general, lo que afecta de rebote a los centros de nuestras ciudades.”

“En la Parte Vieja: Se viene sustituyendo el uso residencial del barrio por uso turístico y de ocio, provocando la desaparición de los servicios al residente; el comercio de cercanía es sustituido por “suvenires” y el predominio de la hostelería, con la ocupación de la vía pública y el ruido provocan la pérdida de calidad de vida y finalmente el abandono paulatino del vecindario tradicional.”

1.3.- ¿Cuál es el peso de la irrupción del alquiler entre particulares en todo esto?

“La rápida implantación de las plataformas de alquiler por internet, sin que las administraciones hayan tomado medidas de protección al residente, “consumidor” de vivienda en alquiler o compra, provoca su indefensión y al final su expulsión del centro de la ciudad y sustitución por el inversor particular o empresas y fondos de inversión.”

1.4.- ¿Cuál es la tendencia de esos efectos? (¿a peor o a mejor?)

“La Parte Vieja está viviendo desde hace bastantes años un proceso degenerativo debido a dos fenómenos diferenciados en su génesis y en el tiempo, por su consideración, o uso en la práctica, como zona exclusiva de “ocio”, que de no mediar medidas urgentes conlleva un riesgo importante de gentrificación y la turistificación.”

Bloque II: Papel de las administraciones públicas y otros agentes

2.1.- Valoración sobre el papel de ayuntamiento, Diputación Foral...

“Tenemos que resaltar que Donostia ha destacado por la permisividad de sus instituciones frente a este proceso.”

“Aunque es pronto para valorar los efectos de la nueva ordenanza reguladora de los pisos turísticos recién aprobada, conviene señalar 2 aspectos importantes:

- 1. No afecta a la totalidad de la Parte Vieja, con lo que la presión sobre la vivienda va a aumentar en el Ensanche (y en barrios cercanos como Gros y el Centro)*
- 2. Su eficacia dependerá de la voluntad de la Administración en hacerla cumplir. De hecho, si existe un descontrol con los pisos turísticos es porque el Ayuntamiento desistió de hacer respetar su normativa.”*

Bloque III: Ciudadanía

3.1.- ¿Qué efectos negativos (posiblemente ya mencionados en el bloque 1) sufre la ciudadanía? ¿Se sufre de manera homogénea o hay zonas (Parte Vieja, p. ej.) especialmente afectadas?

“En la PV se destruye su forma de vida, sus relaciones de vecindad, familiares, de amistad... se imposibilita la economía local de proximidad sustituyéndose por multinacionales frente al comercio tradicional incluso la hostelería abandona en muchos casos la oferta gastronómica local para ofertar productos y horarios más del gusto turístico. Hasta los mercados tradicionales son sustituidos por mercados gourmets. La calle se llena de gente que no es la del barrio, la vecina y el vecino pierde el disfrute de su propio espacio, se pierde el derecho al paisaje urbano y se llena todo de anuncios, letreros y decoración internacionalizada y mimetizada. La banalización del paisaje urbano es una de sus consecuencias más evidentes.”

“En Donostia se sufren los efectos negativos principalmente en la Parte Vieja pero poco a poco se está observando una expansión hacia otras zonas como Gros, especialmente ciertos días concretos.”

Bloque IV: Estrategia actual y futura

4.1.- ¿Qué ha primado hasta ahora?

“Se percibe que se ha establecido algo así como una estrategia global para la ciudad, ésta se pone al servicio de la economía y no al servicio de las personas. Mono-cultivo económico al servicio de mercados.”

4.2.- ¿Cuál debería ser la estrategia turística de Donostia a largo plazo? ¿Qué cambios habría que hacer?

“Incentivar un cambio de modelo productivo. Promover alternativas a nuestra economía para evitar el monocultivo basado solo en el turismo de masas. Es la salida parcial y fácil de la crisis, pero a la vez ejerce de bloqueo para otras salidas más equilibradas y sostenibles, basadas en la planificación a largo plazo.”

4.3.- ¿Cómo se integra una estrategia turística con la calidad de vida de la ciudadanía?

“Potenciando la representatividad y participación ciudadana. Todos los procesos que afectan a la Gentrificación y Turistificación de la Parte Vieja, tales como regulación del turismo y hostelería, comercio, ocio eventos, transporte, peatonalización, accesibilidad, etc. a todos los niveles, tanto local como autonómico, estatal y europeo deben contar con la participación de los vecinos. Así mismo se debe mantener contacto, intercambio y trabajo conjunto con otros movimientos similares tales como “ciudades sostenibles” o “vivir sin ruido”.”

Bloque V: Experiencias

5.1.- ¿Conocen otras experiencias?

“Los distintos centros históricos europeos (Lisboa, Madrid, Venecia, Turín o Barcelona, por citar algunos) aunque presentan características muy diferentes, tanto por su tamaño y población como por su forma de vida y entorno socio-económico, presentan fenómenos de gentrificación y turistificación, siendo un problema común a todos los demás centros históricos del sur de Europa.”

“Esta situación G&T es con todo la más perjudicial para la vecina y el vecino y por desgracia la más extendida sobre todo en el sur de Europa, incluso en ciudades que hasta ahora no eran consideradas destinos turísticos importantes.”

GLOSARIO DE SIGLAS, ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS

- **APARTUR:** Asociación de Apartamentos Turísticos de Barcelona
- **CE:** Comisión Europea
- **ECM:** European Cities Marketing
- **EUSTAT:** Euskal Estatistika Erakundea (Instituto Vasco de Estadística)
- **EXCELTUR:** Alianza para la Excelencia Turística
- **HBR:** *Harvard Business Review*
- **INE:** Instituto Nacional de Estadística
- **MDT:** Marketing de Destinos Turísticos
- **MICE:** *Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions* (Turismo de reuniones, incentivos, congresos y exposiciones)
- **OCDE:** Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
- **OMT:** Organización Mundial del Turismo
- **PIB:** Producto Interior Bruto
- **PZB:** Asociación de vecinos Parte Zaharrean Bizi
- **RSC:** Responsabilidad Social Corporativa
- **SET:** Red de Ciudades del Sur de Europa frente a la Turistización
- **TIC:** Tecnologías de la Información y la Comunicación
- **UE:** Unión Europea
- **UNESCO:** *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*
(Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura)
- **VUT:** Vivienda de Uso Turístico