



TRABAJO FIN DE GRADO

GRADO EN TURISMO

Año Académico 2020-2021

EL MARKETING TURÍSTICO COMO INSTRUMENTO DE SOSTENIBILIDAD EN DESTINOS URBANOS

Autor/a: Beatriz Martínez Parra

Tutor/a: Manuel de la Calle Vaquero

Convocatoria: junio 2021

RESUMEN

En los años previos a la eclosión de la pandemia de COVID 19 se asistió a un crecimiento muy importante de las llegadas de turistas. En las ciudades, este crecimiento provocó una serie de problemas que se englobaron en el término “overtourism”. Como consecuencia, se elaboraron estrategias y medidas para minimizar los efectos adversos producidos por este turismo masivo. Dentro de estas estrategias está el “demarketing”. El objetivo de este TFG es identificar este tipo de estrategias en algunos destinos urbanos muy relevantes, señalando su alcance y limitaciones. Para su realización se ha llevado a cabo una revisión de la literatura de los conceptos clave: “overtourism”, “demarketing”, desestacionalización, descongestión... Tras eso hemos pasado a hacer un análisis de las formas de promoción de Barcelona, Sevilla y Santiago de Compostela, a través del análisis de planes, webs de turismo, redes sociales y folletos. Los resultados obtenidos apuntan a que las estrategias de “demarketing” más importantes están relacionadas con la descongestión, descentralización, desestacionalización e impulso del turismo de lujo. Sin embargo, a pesar de que la mayoría de los planes incluían bastantes referencias al “overtourism” y el “demarketing”, la puesta en marcha de medidas concretas fue muy escasa.

ABSTRACT

In the years before the of COVID 19 emergence the world witnessed a significant increase of tourist arrivals. These arrivals in cities caused a range of problems included in the term „overtourism “. Consequently, strategies and measures were developed in order to minimize the adverse effects of mass tourism. Within these strategies we find “demarketing “. The aim of this End of Degree Project is to identify this kind of strategies in some hugely relevant urban destinations and to note their extent and limitations. For this purpose, firstly we carried out a literature review of the key concepts: overtourism, demarketing, deseasonalization, decongestion... After that, we made an analysis of the of promotion developed by Barcelona, Seville and Santiago de Compostela. We made it through the analysis of tourism plans, tourism webs, social media, and brochures. The results obtained suggest that the most important „demarketing“ strategies are the ones related with decongestion, decentralization, deseasonalization and deluxe

tourism. However, even though the vast majority of the plans mention the terms „overtourism “and „demarketing “, the implementations of measures was limited.

Palabras clave: Overtourism, demarketing, turismo urbano, desestacionalización.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	5
1. Justificación.....	5
2. Objetivos.....	5
3. Metodología.....	6
4. Estructura documento.....	8
2. MARCO TEÓRICO	9
1. El turismo urbano: Definición, características, importancia y crecimiento.....	9
2. Problemas del crecimiento desmesurado y la saturación turística: El Overtourism.....	13
3. Estrategias de gestión frente a la saturación turística....	15
4. “Marketing” y “Demarketing” en el turismo.....	19
3. ANÁLISIS DE CASOS: BARCELONA, SEVILLA Y SANTIAGO DE COMPOSTELA	22
Caso 1: Barcelona.....	22
i. Plan de Turismo 2020 de Barcelona.....	22
ii. Perfil de Barcelona en las redes sociales.....	23
iii. Página web oficial de turismo de Barcelona.....	26
iv. Folletos turísticos de la ciudad de Barcelona...	27
Caso 2: Sevilla.....	28
i. Plan Turístico de Grandes Ciudades de Sevilla 2021.....	28
ii. Perfil de Sevilla en las redes sociales.....	30
iii. Página web oficial de turismo de Sevilla.....	33
iv. Folletos turísticos de la ciudad de Sevilla.....	35
Caso 3: Santiago de Compostela.....	36
i. Plan Estratégico de Turismo de Santiago de Compostela 2017-2022.....	36
ii. Perfil de Santiago de Compostela en las redes sociales.....	38
iii. Página web oficial de turismo de Santiago de Compostela.....	40
iv. Folletos turísticos de la ciudad de Santiago de Compostela.....	42

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	44
1. Estrategias que se han aplicado.....	44
2. Tipos de instrumentos.....	45
3. Por ciudad.....	46
4. Por periodo.....	50
5. Recomendaciones.....	52
BIBLIOGRAFÍA.....	55
ANEXO.....	60
Índice de imágenes	60
Índice de gráficos	60
Índice de mapas	60
Índice de imágenes	60

1. INTRODUCCIÓN

1. JUSTIFICACIÓN

El presente TFG consiste en una búsqueda y análisis de las estrategias de demarketing que usan en destinos urbanos españoles (Barcelona, Sevilla y Santiago de Compostela) para frenar el overtourism y sus consecuencias en ellos.

Como es sabido, el turismo es una de las mayores fuentes de ingresos de la economía de la sociedad española, suponiendo el 12,4% del PIB en 2019. Es por ello natural, que los diferentes lugares busquen atraer turistas a sus localidades como fuente de ingresos. En este sentido, el marketing es un elemento central de las políticas turísticas de los destinos españoles. Pero su uso indiscriminado también ha favorecido la aparición del "overtourism", con consecuencias como la despersonalización de los destinos (perdiendo así su esencia), el rechazo de la población hacia los turistas, la contaminación acústica, la polución, etc.

Como estudiante de turismo, me interesa que la industria continúe desarrollándose, pero de manera sostenible. El fenómeno del turismo es muy interesante y puede llegar a ser muy positivo. Sin embargo, la trayectoria de los últimos años solo consigue que se tenga una concepción muy crítica del mismo. Además, el concepto de overtourism es algo que se escucha en numerosas ocasiones a lo largo de los años de la carrera. Por ello, realizar un TFG que investigue este fenómeno y además busque que estrategias se emplean para frenarlo, así como su efectividad, me resulta muy interesante.

Quiero señalar también que, al ser beneficiaria de la beca de Colaboración en Departamentos de la Universidad Complutense, mi Trabajo de Fin de Grado debía enmarcarse dentro de las investigaciones que se llevan a cabo actualmente en el departamento de Geografía de la universidad.

2. OBJETIVOS

El objetivo central de esta investigación es identificar las estrategias de demarketing en destinos urbanos españoles frente a situaciones de overtourism previamente a la llegada de la pandemia Covid-19.

Como subobjetivos tenemos:

- Averiguar la relevancia del turismo urbano y el motivo de su gran crecimiento antes de la llegada de la pandemia.
- Reflexionar sobre el concepto “overtourism” y determinar tanto los motivos su de aparición, como los problemas asociados.
- Revisar las estrategias que proponen diversos autores para gestionar el overtourism, así como las situaciones que derivan del mismo.
- Entender la importancia del marketing turístico y su uso en los destinos urbanos.
- Explicar qué es el demarketing, así como estrategias de demarketing aplicadas al turismo y el porqué de su importancia.
- Revisar los planes turísticos de diferentes destinos urbanos españoles para ver qué estrategias de promoción ponen en marcha y si entre ellas hay estrategias de demarketing.
- Comprobar que existe correspondencia entre los objetivos y propuestas de los planes y las actuaciones llevadas a cabo.
- Comparar las estrategias que usan las diferentes ciudades, para comprobar si éstas son similares y buscan los mismos objetivos o son diferentes.
- Revisar la promoción a nivel digital de los destinos, pues esta forma de promoción es la que ha ganado mayor relevancia en los últimos años.

3. METODOLOGÍA:

La metodología empleada para el desarrollo de este estudio ha sido diversa en función de los diferentes apartados.

Para el desarrollo del marco teórico la metodología principal ha sido la revisión bibliográfica. Este método consiste en recopilar y leer información ya existente sobre un tema a tratar. Esta información se obtiene de artículos de revista, libros, trabajos académicos. Para este estudio hemos trabajado con las bases de datos de la Web of Science y Scopus para buscar y los registros de términos como overtourism, demarketing, desconcentración, desestacionalización, etc. para analizarlos.

También hemos podido averiguar las causas del crecimiento del turismo urbano, así como las causas y consecuencias del overtourism y la necesidad de

encontrar una solución. Para la justificación del turismo urbano, hemos acudido a fuentes como el Instituto Nacional de Estadística, informes con gráficos realizados a partir de datos del World Travel and Tourism Council y Urbantur. Con el análisis de estos datos cuantitativos pudimos entender la relevancia del turismo urbano y ver su evolución en los últimos. Además, revisamos los conceptos de del marketing y demarketing en turismo, así como las técnicas que se aplican en el sector.

A continuación analizamos tres de las ciudades más visitadas de España. Elegimos tres destinos urbanos diversos que se han visto afectados por el overtourism y que han puesto en práctica medidas para frenar las consecuencias que conlleva. Las ciudades elegidas fueron Barcelona (conocida a nivel internacional por sufrir los problemas de overtourism y turismofobia y poner estrategias en práctica para reducirlos), Sevilla y Santiago de Compostela. En las tres hemos seguido la misma estructura para su análisis. Primero, la revisión de un plan turístico de las ciudades (Plan de Turismo 2020 de Barcelona, Plan Turístico de Grandes Ciudades de Sevilla 2021, Plan Estratégico de Turismo de Santiago de Compostela 2017-2022). En los planes buscamos si había objetivos relacionados con estrategias de demarketing. De la misma forma, examinamos los apartados de marketing y promoción para ver qué y cómo querían promocionarse los destinos. Después analizamos sus perfiles en las redes sociales. Para ello analizamos YouTube e Instagram. Para YouTube analizamos los videos de los canales de YouTube oficiales de Turismo, fijándonos aquellos videos promocionales de las diferentes campañas. Para Instagram fuimos de nuevo a los perfiles oficiales de turismo y miramos las publicaciones. En este caso, nos fijamos en aquellos recursos que contaban con geolocalización, para ver el nivel de concentración de los recursos más promocionados. Con el análisis de las redes sociales quisimos averiguar qué recursos y a qué tipología de turismo se le daba prioridad en los videos y publicaciones. A continuación nos pusimos con la web oficial (viendo los apartados, propuestas, a qué se le da más visibilidad...) y finalmente los folletos turísticos para ver no solo el tipo de turismo que se promociona si no los recursos asociados. En la web miramos todos los apartados que nos permitieron ver qué se promocionaba y qué se buscaba. Los

folletos son interesantes para ver los recursos a los que se les da más uso y si existe una intención de descongestión y descentralización del turismo.

Tras haber realizado el marco teórico y el análisis empírico, pasamos a la elaboración de las conclusiones. En un primer momento, observamos cuáles eran las estrategias que se habían puesto en marcha en los diferentes destinos. Después, nos centramos en cómo las pusieron en marcha, es decir a través de qué instrumentos. Tras ello, elaboramos una conclusión de cada uno de los destinos y también unas de los diferentes periodos. Finalmente, incluimos una serie de recomendaciones para abordar la promoción turística en el proceso de recuperación post-covid.

4. ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO

El documento tiene la siguiente estructura:

- Marco teórico: El marco teórico consiste en una revisión bibliográfica de diversos documentos para sentar las bases de la situación que vamos a enfrentar en este estudio. Este se divide en cuatro apartados: 1. El turismo urbano: Definición, característica, importancia y crecimiento; 2. Problemas del crecimiento desmesurado y la saturación turística: El overtourism; 3. Estrategias de gestión frente a la saturación turística; 4. “Marketing” y “Demarketing” en turismo.
- Análisis empírico/Casos: Barcelona, Sevilla y Santiago de Compostela. El análisis de todas las ciudades va a seguir en las 3 la misma estructura: primero una revisión de planes, segundo una revisión de perfiles en redes sociales: YouTube e Instagram; después la revisión de la web oficial de turismo y para finalizar la revisión de los folletos
- Conclusiones: Las conclusiones se dividen en cuatro apartados: Estrategias aplicadas, tipos de instrumentos, conclusiones por ciudad y conclusiones por periodos. Este apartado incluye también una serie de recomendaciones sobre cómo abordar demarketing en el proceso de recuperación post-COVID.

2. MARCO TEÓRICO

1. EL TURISMO URBANO: DEFINICIÓN, CARACTERÍSTICAS, IMPORTANCIA Y CRECIMIENTO

El Comité de Turismo y Competitividad de la OMT acuñó la siguiente definición del turismo urbano: *“El turismo urbano o de ciudad es un tipo de actividad turística que tiene lugar en un espacio urbano con sus atributos inherentes (...). Los destinos urbanos ofrecen un espectro amplio y heterogéneo de experiencias y productos culturales, arquitectónicos, tecnológicos, sociales y naturales para el tiempo libre y los negocios.”* (CTC, 2017). Analizando la presente definición, podemos apreciar que, el turismo urbano es aquel tipo de turismo que tiene lugar en las ciudades, cuya principal característica es el elevado número de actividades que pueden llevarse a cabo (recursos culturales, sociales e incluso naturales, etc.).

Este tipo de turismo comienza a desarrollarse con fuerza durante los años 80, tras una crisis económica en la que las ciudades tuvieron que buscar la forma de reestructurar su economía y vieron en el turismo una gran oportunidad y una fuente de ingresos. Desde entonces, las ciudades funcionan a nivel turístico por cuatro aspectos clave: 1. El redescubrimiento del patrimonio: Las ciudades albergan una gran cantidad de patrimonio material e inmaterial, que simboliza y representan la historia del lugar. 2. El gusto por la modernidad: Las nuevas ciudades y sus obras urbanas y arquitectónicas generan gran atracción. 3. La participación en eventos: Que permite a los turistas participar en la vida de la ciudad y colabora en el desarrollo de una imagen positiva. 4. Las ciudades concentran numerosas infraestructuras y oferta de servicios para satisfacer a los turistas (González Reverté, 2012).

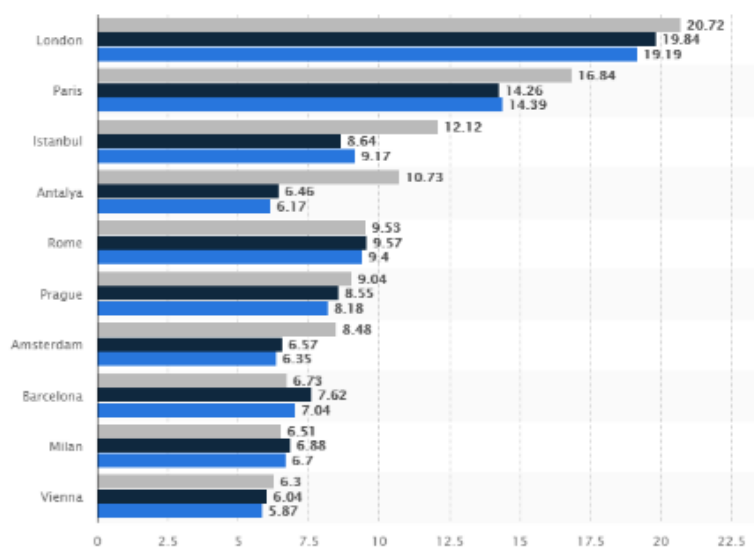
Los componentes de la ciudad como destino turístico son (André Romero & Artís Ortuño, 2011): 1. Un producto primario heterogéneo, que permite la satisfacción de viajeros muy diferentes y con motivaciones diversas. 2. Un producto complementario para el desarrollo del fenómeno. 3. Una imagen turística frente a la que la demanda es muy sensible. 4. La accesibilidad interna, que incluye aspectos que facilitan el desarrollo de la actividad turística en sí, que en las áreas urbanas son de gran relevancia. 5. La comunicación a nivel internacional, es decir, la presencia en las ciudades en los medios de telecomunicaciones más

avanzados. Por su parte, las características relacionadas con la demanda de turismo urbano son: Una exigencia muy elevada; la existencia motivaciones muy heterogéneas; estancias cortas (3 o 4 días); el grado en el que se repiten las visitas va a estar condicionado por la motivación del viaje; el gasto medio por día es más elevado en comparación con otras formas de turismo, el elevado número de visitantes internacionales.

Una vez que conocemos las características del turismo del que trata este estudio, es momento de ver cuál era la situación que presentaba antes de la llegada de la COVID-19 en el año 2020.

El crecimiento del turismo ha sido muy elevado en los últimos años. En el gráfico que mostramos a continuación (gráfico 1) se puede apreciar que el turismo en destinos urbanos ha crecido de manera continuada desde el año 2016 hasta el año 2018.

Gráfico 1: Leading city destinations in Europe from 2016 to 2018, by number of international arrivals



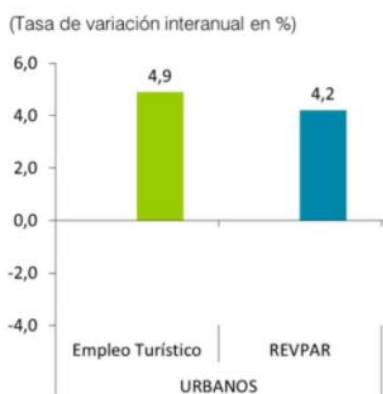
Fuente: Statista 2021

El turismo en destinos urbanos mueve a millones de turistas cada año. Esto hace que este sector tenga un gran impacto en la economía. El informe de impacto económico del World Travel and Tourism Council de 2018 muestra datos del impacto en la economía del turismo en las ciudades. El estudio aporta datos como que el 4,4% del PIB se atribuye al turismo en ciudades y que genera y

asegura 17 millones de puestos de trabajo. Además, según los datos de este organismo de ese año, el turismo urbano era el 45% del turismo internacional.

A nivel nacional, según un artículo de HOSTELTUR¹ de 2019 los destinos urbanos en ese año tuvieron un notable aumento de visitantes y de la rentabilidad. Los ingresos hoteleros crecieron en un 2,5%, gracias por un lado a la mejora de los precios del 4,2% y por otro de la ocupación, del 1,7%. También se vio afectado el empleo, que creció un 4,9%. En el siguiente gráfico (gráfico 2) lo vemos reflejado.

Gráfico 2: Comportamiento del turismo español por destinos % de variación interanual enero. - Abril 2019/2018

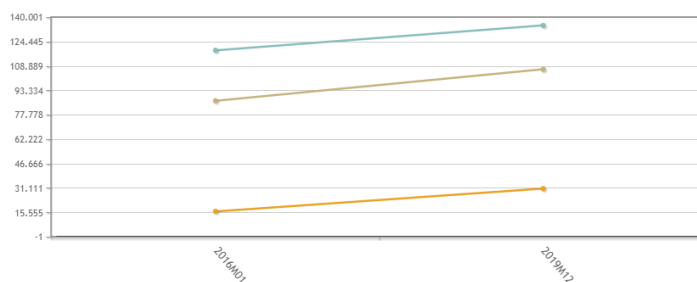


Fuente: HOSTELTUR. Datos del EOH. INE

Además, el artículo indica que entre las ciudades de mayor crecimiento estaban Barcelona y Sevilla, dos de las ciudades de nuestro estudio. De hecho, según los datos de la Encuesta de Ocupación Hotelera, podemos ver el aumento de turistas en los tres destinos seleccionados. Desde enero de 2016 a diciembre de 2019, los viajeros en Barcelona crecieron un 13%, en Sevilla un 23% y en Santiago de Compostela un 52%.

¹ Porras, C. (2019). Los destinos urbanos aumentan la rentabilidad mientras los de costa retroceden

Gráfico 3: Gráfico del crecimiento de turistas en Barcelona, Sevilla y Santiago de Compostela entre enero de 2016 y diciembre de 2019



Barcelona (azul), Sevilla (verde) y Santiago de Compostela (naranja). Fuente: EOH. INE

Para entender bien la importancia actual, podemos atender a la dinámica de crecimiento. Las situaciones que han favorecido el aumento de la demanda han sido diversos. Manuel de la Calle (2019) habla sobre los factores que han llevado al crecimiento de los turistas urbanos de forma tan rápida. Calle menciona que son resultado de un conjunto de factores como la dinámica general de la economía junto con las estrategias corporativas (en especial de las grandes empresas) y el ámbito de las políticas urbanas. Una de las primeras causas es la visión del turismo como instrumento de crecimiento económico. Al tener esta visión del turismo, todas las ciudades buscan la forma de atraer más visitantes. Con la llegada de la crisis económica de 2008 y por consecuencia de la recesión, se crearon medidas facilitar la participación privada en el turismo. Con la llegada de la recuperación económica a partir de 2013, la demanda turística aumentó de manera exponencial. En 2014 se registraron 18,5 millones de turistas (niveles previos a la crisis). Hay que señalar, que el crecimiento fue aún mayor en los mercados de larga distancia, que incrementó en un 70,27% los viajeros estadounidenses y un 123,89% los turistas procedentes de Asia, Rusia y América Latina. Otro de los factores claves fue la reducción de los costes del viaje, en especial del desplazamiento gracias a las compañías como Ryanair o Vueling. Más cercano en el tiempo, las medidas de carácter liberal siguieron teniendo efectos, como la llegada de los “free tours” presentes en casi todas las ciudades europeas, la llegada de compañías como Uber y Cabify que han alterado la forma tradicional de movilidad turística y por supuesto el creciente uso de vivienda turística donde la empresa principal es Airbnb. Los precios de por unidad de alojamiento son menores que en los hoteles, lo que lleva a la atracción de más turistas. Además, el aumento de otras modalidades de turismo

como el negocios y congresos también fueron aspecto clave para el crecimiento del turismo urbano.

2. PROBLEMAS DEL CRECIMIENTO DESMESURADO Y SATURACIÓN TURÍSTICA: EL OVERTOURISM

Debido al elevado crecimiento de visitantes que experimentaban los destinos urbanos, empezaron a surgir diversos problemas que se engloban dentro del overtourism. La OMT en el informe de 2018 *Overtourism'? – Understanding and Managing Urban Tourism Growth beyond Perceptions* define el overtourism en ciudades como “el resultado de incremento presión en áreas urbanas por turismo”. Este fenómeno causado por el aumento en el número de turistas y su cambio de comportamiento tiene efectos negativos en las ciudades, como el desplazamiento de los locales, la turistificación, la subida de precios e incluso problemas de carácter ambiental y de gasto de recursos naturales. Un ejemplo claro es el caso de Venecia. Milano (2017) desarrollo el concepto “Síndrome de Venecia” para referirse a la saturación turística y el éxodo de los locales desde el centro de las ciudades a áreas más alejadas (Hospers, 2019).

Estos factores que llevan al overtourism son diversos pues afectan a nivel físico (sobre el territorio), a nivel social (desplazamiento de los residentes, turismofobia...) y a nivel económico (los turistas generan numerosos ingresos pero también altos costes de gestión, mantenimiento y conservación de los atractivos, recursos e infraestructuras...). De esta forma, los turistas pueden llegar a actuar en contra de los intereses de la ciudad (mientras que los locales tienen que pagar las consecuencias de las infraestructuras sobrecargadas, la contaminación y las pérdidas). Podemos ver hasta 6 problemas claros a causa de este fenómeno: 1. Deterioro del paisaje urbano: Una gestión deficiente del turismo urbano puede llevar a problemas como implantaciones de gran tamaño que pueden densificar espacios y compactar la trama. Entre estas implantaciones están los hoteles de gran tamaño (como el Torre del Puerto en Málaga). También se da la implantación de estructuras en desajuste y de edificios de diseño moderno en históricos. 2. Incremento de la congestión y la contaminación: Aumenta el número de vehículos en circulación, aumentando la congestión de espacios y entorpeciendo el desplazamiento de otras personas y colapsan espacios culturales y naturales. De esta manera, se acaba llegando a

una competencia por los recursos urbanos. 3. Simplificación funcional: El centro histórico de las ciudades, fue en su momento, una ciudad en sí misma, teniendo así singularidad y valor patrimonial. En el proceso de turistificación estas áreas dejan de tener un uso residencial, para dar paso a un uso meramente turístico. 4. Declive residencial: El crecimiento de VUT lleva a un aumento de los precios de los alquileres en especial en determinadas zonas, dificultando el acceso a la vivienda a los residentes locales. Este hecho, se incrementa, pues las zonas están altamente congestionadas, causando problemas de convivencia. 5. Rechazo local al turismo: Los problemas de convivencia, como el acceso a la vivienda a altas horas de la madrugada, consumo excesivo de alcohol y demás tipo de comportamiento incívicos. 6. Deterioro del atractivo turístico: Cuando se sobrepasa la capacidad de carga, el atractivo del destino así como la experiencia del turista se ve en detrimento (De la Calle Vaquero, 2019).

Para seguir con el análisis y entendimiento del fenómeno, en el estudio "*Is overtourism overused? Understanding the impact of tourism in a city context*", de Ko Koens, Albert Postman y Bernadett Papp de 2018, se desmontaron una serie de mitos referentes al overtourism: 1. El overtourism no es un fenómeno reciente, pues hemos visto que en los 60 ya existía el término. 2. El overtourism no es lo mismo que turismo de masas. Hay lugares que cuentan con capacidad de carga suficiente para un número amplio de turistas. 3. El overtourism no tiene efecto en toda la ciudad, sino que se da sobre todo en las áreas más turísticas de la ciudad. Aunque todos los locales perciben su existencia, no todos sufren los efectos. 4. El overtourism no es solo un problema de turismo: Este fenómeno es causado por un sobre uso de los recursos de un destino, compartidos con los residentes, visitantes y por supuesto turistas. Pero hay que entender que otros factores y tendencias como la crisis de 2008 o las redes sociales también han contribuido a la aparición de problemas que se asocian al overtourism. 5. Las soluciones tecnológicas no pueden solucionar por sí solas el problema del overtourism. No hay única solución para el overtourism: La solución debe adaptarse al contexto de los destinos y es necesario que los diferentes actores colaboren. 6. No es solo un problema en las ciudades

3. ESTRATEGIAS DE GESTIÓN OVERTOURISM

En muchos informes y trabajos académicos se identifican medidas para contrarrestar los efectos más negativos del overtourism. Vamos a tomar de referencia las estrategias que propuso Claudio Milano (2018), para mencionar después las de otros autores, ya que las estrategias de Milano las vamos a ver que son mencionadas por muchos autores.

Milano (2018) dividía las estrategias en cinco grupos diferentes (5Ds): Desestacionalización, descongestión, descentralización, diversificación y turismo de lujo. La descongestión consiste en reducir el número de visitantes en una zona concreta que está muy saturada. Por su parte, la descentralización consiste en sacar y redistribuir a los turistas fuera de la zona centro, consiguiendo que visiten otros lugares. Estas dos estrategias consiguen reducir la saturación de los lugares, de manera que los recursos no se ven sometidos a tanta presión y mejora su conservación. Además, la reducción de grandes cantidades de gente en diferentes zonas hace que la vida diaria de los residentes no se vea tan afectada. Los turistas caminan a otra velocidad, dentro de la lógica de la contemplación, lo cual puede entorpecer el paso de los habitantes de la ciudad, así como el excesivo tráfico y vehículos de los turistas que quizá impida aparcar cerca de su casa a los residentes de la zona centro. También ayuda a la reducción de la contaminación acústica. Con estas estrategias se consigue que el número de turistas esté dentro de la capacidad de carga de los diferentes destinos. La desestacionalización trata de que el número de turistas lleguen al destino a lo largo de todo el año y no solo en periodos concretos como en verano. La desestacionalización no solo ayuda en la descongestión, pues son todos los turistas vienen de golpe. Además, permite que los negocios dedicados a este sector puedan seguir funcionando fuera de las fechas clave. Finalmente el deluxe tourism o turismo de lujo consiste en que vengan turistas pero que los que vengan gasten más. De esta forma, a pesar de que vengan menos turistas (teniendo así los beneficios de la descongestión) los ingresos en destino no se ven afectados e incluso puede darse la mejora de su imagen.

Revisadas las 5Ds de Milano, vamos a revisar estrategias propuestas por otros autores:

- Abbasian, Onn y Arnautovic (2020) diferenciaban entre las soluciones orientadas a las infraestructuras, a la población local, a las autoridades, a los turistas y/o a los turoperadores. En relación las infraestructuras proponían la mejora de la programación de los cruceros, que el aparcamiento de los autobuses no esté en el casco antiguo de la ciudad y mejorar las redes de comunicación. Con respecto a los turistas mencionan una mejorar de la previsión de turistas esperados así como informarles mejor de cómo llegar al casco histórico. Donde más medidas proponían eran las relacionadas con las autoridades. Los autores proponen reducir los taxis y coches de fuera de la ciudad y el número de cruceros, pero permitiendo los pequeños cruceros de lujo. De hecho, se proponen muchas medidas relacionadas con el turismo de lujo (estrategia que proponía Milano). Por ejemplo, atraer a turistas de más capacidad adquisitiva, mejorar la calidad de la oferta y que la ciudad se vea como destino de elite. Además, establecer un número mínimo de noches para turistas, promover un turismo sostenible y la armonización de los intereses y relaciones entre las autoridades portuarias, las locales y la industria turística.

- Bouchon y Rauscher (2019) explicaban que la turistificación de los destinos y el aumento del ocio en la sociedad había llevado a las ciudades con infraestructuras adecuadas a promocionarse como destinos turísticos y que los turistas que llegaban la confirmasen como tal. Las medidas que establecieron para frenar el overtourism incluían, de nuevo el establecimiento de impuestos a los turistas, limitar la oferta y el acceso a determinados lugares y dar incentivos a los residentes.

- Eckert, Zacher, Pechlaner, Naremborg y Schmude (2019) dividían de nuevo en 5 grupos las medidas: Entender el rol del turismo (a través de conferencias, programas de sensibilización y diferentes acciones), la distribución espacial y temporal (rutas alternativas, descentralización, desestacionalización, estabilización), la promoción de la aceptación del turismo (implicación en la industria, planes de desarrollo, evitar las limitaciones, comunicación y persuasión), las restricciones (poco señaladas) y monitorización y el desarrollo de turismo inteligente (datos, análisis, monitorización, seguimiento). Estos grupos se obtienen a través de entrevistas a diferentes DMO de destinos urbanos y rurales europeos.

- McKinsey & Company (2017) en un informe del WTTC estableció primero cuatro buenas prácticas en la gestión del turismo: 1. Tener una base de datos que se actualice regularmente, establecer estrategias de crecimiento sostenible a través de una planificación rigurosa a largo plazo, implicar a todos los grupos de la sociedad y encontrar nuevas fuentes de financiación. De la misma forma, estableció cinco medidas para lidiar con la congestión turística: 1. Distribuir a los visitantes a lo largo del tiempo y el espacio (desestacionalización, descentralización y descongestión), ajustar los precios para regular la oferta y la demanda, regular la oferta de alojamiento y limitar el acceso a puntos y actividades.

- Veríssimo, Moraes, Breda, Guizi y Costa (2020) identificaron 6 tipos de estrategias: infraestructuras y descentralización (mejora de los servicios públicos, aumentar la capacidad de carga del destino, crear o establecer nuevos puntos de interés), involucración y colaboración de la población local (promover el sentimiento de pertenencia e identidad de los residentes, fortalecer las redes sociales y la resiliencia de la comunidad, transmitir la importancia de la población local, mejorar la colaboración público-privado...), planificación y regulación (limitar el número de visitantes, promover e implementar la planificación del paisaje, establecer impuestos para los turistas y regular las estancias cortas), promoción del turismo inteligente (fortalecer los destinos turísticos inteligentes, elaborar sistemas para la recogida y difusión de información acerca de la capacidad de carga del destino e impactos del turismo), decrecimiento y segmentación (estudiar el decrecimiento sostenible, investigar el reposicionamiento de marca y el demarketing) y búsqueda de facilitar la interacción entre turista y residente (crear eventos para la interacción entre residentes y turistas, educar a los visitantes acerca de su impacto en el destino y crear espacios de colaboración para residentes y turistas).

- Wall (2020) dividía las estrategias en dos tipos directas e indirectas. Las primeras se referían al cumplimiento de los visitantes y las segundas hacían referencia a formas de influir en su comportamiento (de nuevo establecer impuestos a los visitantes, restringir actividades, fortalecer las regulaciones, establecer espacios para actividades concretas...).

En referencia las estrategias propuestas por organizaciones. Por un lado, la OMT (2018) propuso 11 estrategias: 1. Promover la dispersión de los visitantes en la ciudad y más allá de sus límites. 2. Promover la desestacionalización. 3. Estimular nuevos itinerarios y atractivos. 4. Revisar y adaptar las regulaciones. 5. Segmentar a los turistas. 6. Asegurarse de que los residentes se benefician del turismo. 7. Crear experiencias para residentes y turistas. 8. Mejorar las infraestructuras y servicios. 9. Implicar a los grupos de interés locales. 10. Comunicarse e implicar a los visitantes. 11. Establecer medidas de monitorización y respuesta.

Por su parte, el SET en 2018 hizo sus propias propuestas para reducir la presión turística y sus problemas, haciendo mayor referencia a la responsabilidad comunitaria que las propuestas de Koens y Postma que señalaron 10 estrategias clave para lidiar con el overtourism en Europa: 1. Distribución a los turistas más allá de la ciudad. 2. Reducción de la estacionalidad. 3. Regulaciones. 4. Creación de itinerarios. 5. Segmentación de los turistas. 6. Consecución de beneficios económicos por el alto poder adquisitivo de los turistas. 7. Creación de experiencias turísticas que beneficien a turistas ya residentes. 8. Comunicación con los actores afectados. 9. Comunicación con los visitantes y turistas 10. Mejora de las infraestructuras. Estas propuestas fueron recogidas por la Organización Mundial del Turismo (Hall & Wood, 2021).

4. “MARKETING” Y “DEMARKETING” EN EL TURISMO

Una de las estrategias para afrontar el overtourism es el demarketing. Partiendo de ello, examinemos las definiciones de marketing y demarketing. Según la American Marketing Association (AMA, 2017) el marketing es “la actividad, conjunto de prácticas relevantes y procesos para crear, comunicar, liberar e intercambiar las ofertas que tengan valor para los clientes, los socios y para la sociedad en general”. Habiendo examinado la definición de marketing, podemos entender qué es Demarketing. Este término se refiere a cuando el número de consumidores que quiere adquirir un producto o servicio supone una demanda superior a la que el mercado quiere satisfacer. Por ello, lo que busca es reducir la demanda de forma deliberada.

Si hablamos de marketing y turismo urbano, el marketing es clave para el desarrollo de la industria. El marketing urbano debe favorecer el desarrollo del

proceso de intercambio entre la ciudad y su mercado. Para ello, es necesario realizar el diseño y crear actividades dirigidas a investigar las necesidades y deseos del mercado, de forma que la oferta que se adapte a las exigencias de los consumidores. Tras esta primera fase, hay que realizar estudios para analizar el grado de satisfacción de los clientes (Hall & Wood, 2021).

A partir de aportaciones previas, Anguiano y Armando (2008) señalan que el Marketing Urbano nos permite desarrollar la planificación estratégica territorial para lograr una serie de beneficios: 1. Dar una visión global del sistema urbano. 2. Ver las tendencias y anticiparse a las posibles oportunidades. 3. Establecer una serie de objetivos prioritarios. 4. Ayudar a una mayor comunicación entre agentes locales y el exterior. 5. Estimular a la iniciativa privada. 6. Ayudar al desarrollo de alianzas entre diversas corporaciones y fuerzas políticas (Anguiano, Armando, 2008).

Dentro del marketing de turismo urbano, el branding también es un concepto muy importante. La clave para conseguir una buena estrategia de branding es establecer la relación entre marca y consumidor, ya que hay una estrecha relación entre las necesidades psicológicas y físicas y los atributos y valores simbólicos de las marcas. Para el desarrollo de la identidad de marca de un destino, es importante incorporar elementos relacionados con la identidad social y comunitaria, así como otros relacionados con la sostenibilidad del destino. Con esto, nos referimos a capturar la esencia del destino combinando elementos basados en la historia y la identidad del destino (pasado) con elementos basados en marketing (futuro) (Séraphin et al., 2019).

Aquí es donde entra el demarketing en el turismo. Ese momento en el que la situación de saturación turística de algunos destinos pasa a ser insostenible causando todos los problemas, no solo a nivel físico del destino, sino que la ciudad pierde parte de su esencia y su cultura e historia son un simple elemento de comercialización. Esa necesidad de demarketing se plantea desde el SET (Ciudades del sur de Europa-South Europe cites), que estaban haciendo frente a los problemas de turistificación con todos los efectos negativos que hemos mencionado en puntos anteriores (Séraphin et al., 2019).

Por ello, deben encontrar la forma de reducir el número de turistas, sin llegar al punto de que no reciban ninguno. Esto lleva a la búsqueda de estrategias que

animen a los turistas a ir al mismo tiempo que se reduce el número de visitantes. Con el tiempo se ha visto, que buscar fórmulas para reducir el número de visitantes en determinados lugares es extremadamente necesario. El demarketing juega un papel importante en la búsqueda de un cambio de percepción y atractivo de un destino. Un claro ejemplo, se dio en Ámsterdam, cuyo responsable de marketing, Van der Avert, dijo en el Foro Mundial de Turismo que ellos habían dejado de gastar dinero en la promoción la ciudad porque no querían que llegasen más turistas: “Queremos aumentar la calidad de los visitantes, gente interesada” (Hall & Wood, 2021). De hecho, Ámsterdam, desarrolló el plan “City in Balance” que tenía tres puntos clave: Los visitantes eran bienvenidos pero los residentes iban primero; el respeto y divertimento y la expansión de las fronteras de Ámsterdam, es decir, se buscaba que los turistas visitaran otros lugares cercanos a la ciudad, pero menos conocidos (Hospers, 2019).

Esa exagerada demanda de la que hablaba Van der Avertes, es la que se relaciona directamente con el overtourism, pero a causa de la estacionalidad de esta industria, la mayor parte de las situaciones relacionadas con overtourism se dan en épocas muy concretas. Al final se da un desajuste entre oferta que se mantiene a lo largo del año y muchas veces se ve obligada a cerrar por la falta de visitantes. Sin embargo, cuando llega la temporada alta, la oferta y el destino tiene problemas para cubrir todas las necesidades de los visitantes. Es interesante diferenciar las fases de la demanda porque refleja los objetivos y estrategias para reducir el desajuste entre oferta y demanda que se da en los destinos (Hall & Wood, 2021).

Según Hall & Wood (2021) algunas estrategias de demarketing dependen la situación de saturación turística en destino. Cuando un destino presenta problemas de overtourism a lo largo de todo el año se proponen estrategias para disuadir a todos o algunos segmentos de ir al destino. Se puede hacer a través de estrategias basas en las subidas de precio o cambiar las estrategias de promoción para gestionar a los turistas. En situación de overtourism temporal, se necesitan acciones para sincronizar la oferta y la demanda, a través de extender la temporada intermedia, atraer eventos o bajar los precios en los momentos en los que la demanda baje. Estas estrategias se llevaron a cabo en Islandia para

reducir la estacionalidad. En el estadio de demanda irregular, de nuevo se requiere mejor sincronización de oferta y demanda, en este caso, debido a la volatilidad de la demanda en este estadio, se cambian los productos, promociones y precios según las fluctuaciones de esta demanda. Debido al terremoto en Christchurch, se produjo una gran bajada de la demanda y se realizaron estas estrategias para recuperarla. Finalmente, en el caso de tener una demanda inapropiada (cualquier demanda de carácter positivo ya es excesiva por las indeseables características del producto, como los relacionados con la prostitución y el juego). En estos casos se buscan estrategias de marketing social para reducir la demanda de estos productos. Por ejemplo, estrategias de demarketing del turismo sexual o alternativas al turismo de los juegos azar.

Lo que se llama “demarketing descendente” puede contribuir potencialmente a una mayor sostenibilidad de ciertos destinos y sus productos, pero su capacidad para la reducción del número de turistas es limitada, si se realiza de forma aislada respecto de otros cambios importantes en la industria. Esto se debe a que no es posible desplazar turistas en espacio y tiempo sin tener ningún tipo de impacto negativo. Aunque es cierto, que a corto plazo la situación sí se podría apreciar mejor, acabarían volviendo a antiguos problemas. Por ello, hay que desarrollar una visión de “demarketing ascendente”, que busca cambiar sobre todo la sostenibilidad del sistema turístico (Hall & Wood, 2021). De esta forma, encontramos el principal reto del demarketing, pasar de iniciativas locales a unas basadas en cambiar todo un sistema. En cualquier caso el demarketing seguirá siendo útil ya que presta mucha atención al contexto social y cultural de consumo y como iniciar el cambio (Hall & Wood, 2021).

3. ANÁLISIS DE CASOS: BARCELONA, SEVILLA Y SANTIAGO DE COMPOSTELA

Para analizar las estrategias de marketing y demarketing de turismo urbano en la ciudad de Barcelona, Sevilla y Santiago de Compostela vamos a realizar un análisis de diferentes documentos y materiales. Las estrategias que estamos buscando son las explicadas en el marco teórico, es decir, las de descongestión, descentralización, desestacionalización, turismo de lujo y diversificación

Para el análisis de las ciudades nos centraremos en el marco temporal 2017-marzo de 2020 (antes de la declaración del Estado de Alarma). Vamos a seguir el mismo esquema en los tres destinos seleccionados. Primero un análisis de un plan dentro de este periodo. Luego haremos un análisis del perfil en redes sociales, por un lado YouTube y por otro Instagram. A continuación pasaremos a un análisis de la web oficial de Turismo de ambas ciudades y finalmente un análisis de los folletos turísticos.

CASO 1: CIUDAD DE BARCELONA

1. PLAN DE TURISMO 2020 DE BARCELONA

El Plan de Turismo 2020 de Barcelona plantea una serie de retos con sus correspondientes objetivos específicos para lograr un turismo sostenible y responsable con la ciudad. Dentro del ámbito de la promoción y el marketing, se plantean determinados objetivos que responden a esa necesidad de adoptar una estrategia de demarketing en el destino:

- Objetivo 5.1.2. Ampliar el relato cultural, que en estos momentos es escaso y estereotipado, con el fin de ampliar las referencias y enfatizar la importancia de los patrimonios y las memorias
- Objetivo 5.1.3. Ampliar el espectro de la imagen proyectada más allá de los iconos para inducir visitas a lugares no congestionados, más allá del término municipal, incorporando los atractivos y los recursos del entorno de Barcelona como propios del destino.
- Objetivo 5.1.4. Normalizar a los visitantes y sus prácticas en la propia imagen y el relato del destino, como parte inherente, promoviendo la concienciación de la huella generada por su visita.

- Objetivo 5.2.3. Potenciar el márketing interno para fortalecer el interés y el cuidado de los ciudadanos residentes, y ayudar a descubrir otras realidades de la propia ciudad y de su entorno.
- Objetivo 5.3.1. Apostar por una promoción basada en la estrategia territorial turística y alejada de la captación cuantitativa de visitantes.
- Objetivo 5.4.2. Promover nuevos relatos y nuevas imágenes del destino para disminuir el interés de la visita a los iconos masificados.
- Objetivo 5.4.3. Adaptar la política de información de acogida de visitantes para poner en valor puntos de interés no congestionados y promocionar la agenda cultural y deportiva existente en la ciudad.

En resumidas cuentas, los objetivos corresponden a las estrategias de descongestión, descentralización y el deluxe tourism. Sin embargo, no se encuentra una referencia clara a las estrategias de desestacionalización ni de diversificación.

2. PERFIL DE BARCELONA EN LAS REDES SOCIALES

-YOUTUBE:

De nuevo, nos centramos entre los años 2017 y 2020, en los cuales se publicaron 88 videos en el canal oficial de Turisme de Barcelona llamado “VisitBarcelona”, de los cuales 32 están dedicados a eventos deportivos en la ciudad o la región. También se promocionan otro tipo de eventos como Sant Jordi o La Mercè y el espectáculo “Messi 10” del Cirque du Soleil.

Del año 2018 destacan 6 vídeos dedicados al enoturismo, promocionando diferentes actividades en diferentes bodegas concretas. También aparecen 2 videos dedicados al turismo de compras. Además, la campaña “Experience Barcelona” incide sobre el turismo cultural, de compras y el enoturismo.

Por otro lado, del 2019, encontramos 17 vídeos dedicados a la campaña “Barcelona city for sharing”, que tenía por objetivo recuperar la imagen de Barcelona, así como el turismo nacional tras los disturbios originados por la sentencia condenatoria del *procés* en Cataluña.

También aparecen diez vídeos dedicados al turismo de montaña, 6 en invierno y cuatro en verano, además de la campaña “This is Barcelona” para promocionar

los Pirineos. Estos vídeos van en línea con la estrategia de descentralización ya mencionada, que pretende incorporar atractivos de los alrededores como propios del destino.

-INSTAGRAM

El perfil a analizar es el perfil de Turisme Barcelona (@visitbarcelona) y cuenta con 345.000 seguidores. Analizaremos tanto las historias destacadas como los posts del periodo correspondiente a los años 2017-2020.

-Historias destacadas: Esta cuenta tiene 8 grupos historias destacadas y solamente una se publicó entre diciembre de 2017 y 2019, llamada "Ruta Miró". En total hay historias publicadas en 2019, que incluyen una ruta por sitios relacionados con el trabajo de Miró. La primera historia dentro del conjunto se publicó para Semana Santa. En ellas se da información sobre los puntos que conforman esta ruta. Con respecto a la promoción de lugares emblemáticos solo se mencionan La Rambla. El resto de recursos están fuera de la zona más congestionada de Barcelona, lo que podría indicar cierta tendencia a promocionar recursos que no sean los habituales o que se encuentren fuera de la zona de saturación turística.

-Posts: Para el análisis de los posts veremos la localización de los recursos que aparecen en las publicaciones, solo atendiendo a aquellos en los que se indique el nombre su ubicación. De nuevo los posts considerados serán aquellos entre los años 2017 y 2020.

En este intervalo de el perfil de Instagram de Turismo de Barcelona publicó un total de 848 posts, de los cuales solo se han considerado para el análisis 563. De ellos, dentro del término municipal de Barcelona hay 541 y fuera del municipio de Barcelona 22.

Tabla 1: Tabla de los posts de la cuenta de Instagram de Barcelona analizados

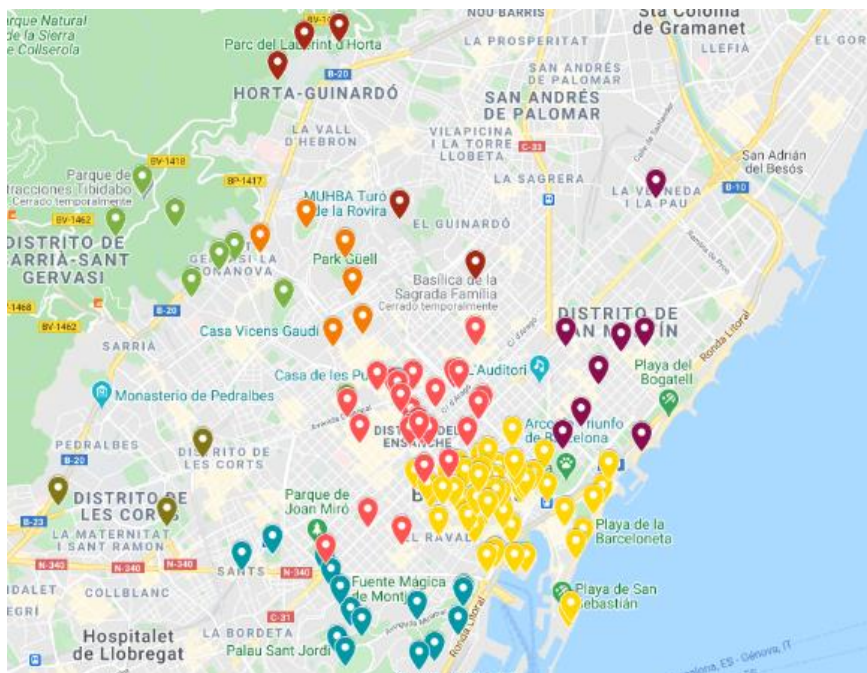
Número total de posts	848
Posts no considerados	285
Post considerados	563

Post en Barcelona	541
Post fuera de Barcelona	22

Fuente: Elaboración propia

La ciudad de Barcelona está dividida en 8 distritos. De los 541 posts, el distrito de Ciutat Vella concentra el mayor número de posts (270 en total), seguido del L'Eixample. Los recursos con más *posts* más repetidos son Tibidabo (26), la Casa Batlló (25), Arco del Triunfo (24), La Pedrera (21), la Catedral de Barcelona (21) y la Barceloneta (20). Solo dos de estos recursos se encuentran entre recursos destacados de Barcelona: La Casa Batlló y La Pedrera. Esto podría indicar cierta tendencia a dejar de promocionar los recursos que ya presentan un número elevado de visitantes. Hay en total 22 fuera del límite de la ciudad, lo cual se alinea con Objetivo 5.1.3. del Plan de Turismo Barcelona 2020 que pretendía ampliar los iconos para inducir visitas a lugares no congestionados, más allá del término municipal, incorporando los atractivos y los recursos del entorno de Barcelona como propios del destino.

Mapa 1: Mapa con los recursos de Barcelona geolocalizados analizados de Instagram.

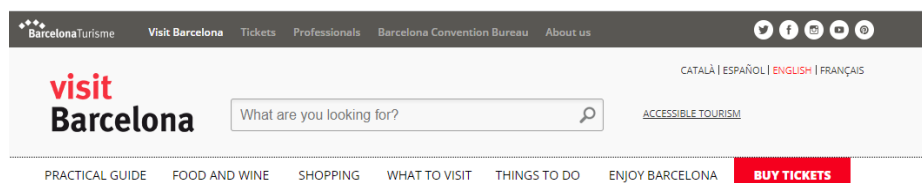


Fuente: Elaboración propia.

3. PÁGINA WEB OFICIAL DE TURISMO DE BARCELONA

Revisando la web de este destino, se pueden encontrar algunos datos relacionados con las estrategias que hemos mencionado previamente. El primero se encuentra en el menú principal, donde se localizan las siete pestañas disponibles dedicadas a dos tipos de turismo. Ahí vemos el enoturismo y el turismo de compras enfocados a visitantes con un alto nivel adquisitivo. Esto va en línea con la estrategia del *deluxe tourism*.

Imagen 1: Pantalla de inicio de la página web de Turismo de Barcelona



Fuente: <https://www.barcelonaturisme.com/wv3/es/>

La cuarta se dedica a los recursos que se pueden visitar y se divide en cuatro subapartados. El primero resalta los recursos turísticos que se pueden visitar en los distritos de la ciudad, pero solo en Ciutat Vella se detalla también según sus barrios. Aunque hay una intención de promocionar atractivos en todos los distritos, al final solo en cuatro distritos se referencian entre 4 y 6 recursos. Por ello, el 56% de los recursos se encuentran en estos dos distritos. La segunda subpestaña se dedica a las rutas temáticas, proponiéndose en total de 15 rutas por Barcelona. En términos generales se observa un esfuerzo de descongestión de recursos específicos. Son muchísimos los atractivos turísticos que se incluyen en las rutas que difieren de aquellos más visitados. En la tercera se proponen atractivos turísticos en función la duración de la estancia en el destino. Para las propuestas para uno, dos y tres días, se ofrecen recursos en la ciudad y en la propuesta para 4 días, se proponen excursiones a la Colonia Güell, Girona, Figueres y Montserrat. Además este subapartado incluye itinerarios guiados como "Barcelona Genuine Shops Tour", un recorrido por los comercios de la ciudad o artesanía "made in Barcelona. Este se corresponde con la estrategia de deluxe tourism. Por último, el cuarto subapartado está dedicado a los atractivos turísticos cerca de la ciudad de Barcelona, pudiendo observar, de nuevo el Objetivo 5.1.3.

La quinta pestaña del menú se dedica a actividades que hacer en la ciudad, divididas en: agenda de eventos, arte y cultura, con la familia, eventos, mar y playa, montañas y nieve y ocio nocturno. Entre estos apartados destaca el apartado dedicado a las actividades de nieve y montaña, en línea con una estrategia de descentralización.

La sexta pestaña “Enjoy Barcelona” encontramos una subpestaña llamada “Top experiences”. En este subapartado se ofrecen 25 experiencias para conocer tanto Barcelona como sus alrededores. Estas experiencias recalcan esas estrategias de *diversificación* hacia destinos en el entorno de Barcelona.

4. FOLLETOS TURÍSTICOS DE LA CIUDAD DE BARCELONA

A través de la web oficial de turismo de Barcelona se accede a una serie de folletos informativos y productos. Estas publicaciones están divididas en publicaciones generales, publicaciones temáticas y productos turísticos.

-Publicaciones generales: Encontramos un total de 17 folletos sobre los principales atractivos turísticos de la ciudad, uno dedicado a cada recurso. Algunos de ellos son Museu Nacional d'Art de Catalunya, Museu Marítim, Palau de la Música Catalana, Parc del Laberint y la Colònia Güell entre otros. De estos 17 atractivos hay que destacar por un lado, que se promociona el turismo de compras como un atractivo principal de Barcelona, buscando atraer turistas de calidad. Por otro lado, los folletos incluyen recursos destacados pero no se encuentran folletos de las atracciones más concurridas, dejando fuera por ejemplo la Sagrada Familia. También entre las publicaciones generales se encuentra un conjunto dedicado al “Especial Patrimonio de la Humanidad”, la cual consta de nueve números dedicados recursos como Casa Vicens, la Casa Milà, “La Pedrera”, Park Güell, Sagrada Familia, etc. De esta colección se promocionan cuatro de los recursos que forman parte de la de los “Imprescindibles de Barcelona” de Tripadvisor y los recursos más visitados del Informe de l'activitat turística a Barcelona 2019. Además, en este apartado encontramos un folleto dedicado a la huella de Gaudí en la ciudad de Barcelona, otro llamado “Barcelona Nuevas Atracciones” dedicado a los “nuevos” lugares de interés de la ciudad.

-Publicaciones temáticas: En el apartado de publicaciones temáticas encontramos en total 11 folletos dedicados a diferentes tipos de turismo: turismo LGTBIQ+, turismo de compras, turismo sostenible, turismo gastronómico y enoturismo, turismo en los Pirineos, turismo de experiencias marítimas, turismo de eventos deportivos, y turismo de galerías de arte. Esto puede suponer un esfuerzo de la administración por diversificar la oferta turística y buscar un turismo de calidad.

-Productos turísticos: En este apartado hay 13 folletos dedicados a temas diversos. Por un lado, hay una serie de folletos dedicados a tours por la ciudad: Barcelona Walking Tour Picasso, Barcelona Walking Tours Gòtic... Estos tours recorren las zonas de Barcelona más visitadas de Barcelona. Por otro lado, hay tres folletos dedicados a empresas de buses turísticos: una de tours por Barcelona, otra de tours nocturnos... Por último, hay 4 folletos dedicados a las tarjetas descuento de Barcelona, con las que se ofrecen descuentos en muchas atracciones turísticas de Barcelona, entre ellas algunos de los atractivos más visitados de Barcelona.

Revisando los folletos turísticos, se podría decir que hay cierto esfuerzo de adoptar estrategias de descentralización y deluxe tourism, pero los recursos más destacados siguen siendo protagonistas en la promoción turística.

CASO 2: CIUDAD DE SEVILLA

1. PLAN TURÍSTICO DE GRANDES CIUDADES DE SEVILLA 2021

El plan que vamos a analizar a continuación es el Plan Turístico de Grandes Ciudades de Sevilla 2021 (este plan fue elaborado en 2020). Este plan retoma cuestiones que se han mencionado en planes anteriores, como es la presión turística en el centro y en casco histórico, y como consecuencia la búsqueda de métodos para descongestionar, principalmente, intentando dar visibilidad a otras zonas. También se mantiene la búsqueda de un turismo de calidad (con turistas que realicen estancias más largas y gasten más dinero), el elevado número de apartamentos turísticos, mucho de ellos ilegales. Se observa también el intento de la desestacionalización, intentando atraer a los turistas más allá de verano y Semana Santa, centrándose en este caso, en el desarrollo el turismo de eventos. Además, en este plan se ve un cambio con respecto a los anteriores. Se hace

un mayor análisis de los problemas turísticos que presenta la ciudad de Sevilla, estrategias para solucionarlos, así como una mayor búsqueda de estrategias de demarketing. Entre los objetivos del plan encontramos uno directamente relacionado con el marketing: “Impulsar la marca Sevilla a nivel nacional e internacional”. El plan señala las zonas de uso turístico intensivo así como zonas de extensión turística y con potencial. En el mapa que mostramos a continuación, las zonas rodeadas por la línea blanca son las de uso turístico intensivo y las de potencial turístico se muestra con las líneas de puntos amarillos.

-Triángulo Catedral-Alcázar y Archivo de Indias (espacio presidido por la Giralda). Los dos primeros suman el mayor número de visitas.

-El espacio Plaza del Virgen de los Reyes, Triunfo y Contratación.

-Plaza Nueva-el Ayuntamiento.

-Plaza de San Francisco.

-Plaza de España.

-Barrio de Santa Cruz.

-La antigua judería.

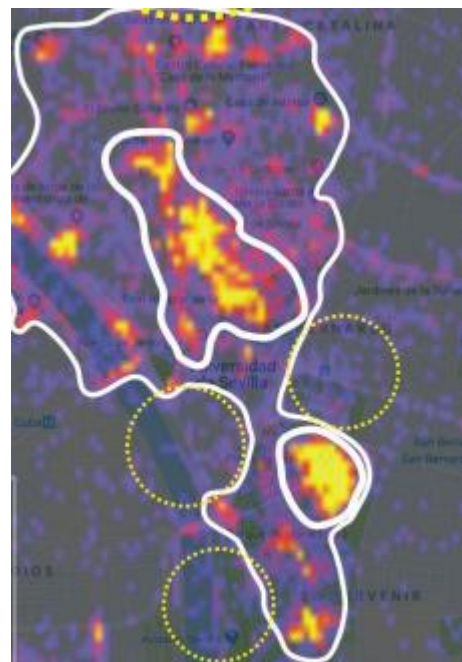
-Zonas de Alfalfa y Arenal.

-Triana y San Telmo.

-Parque de Maria Luisa.

-Plaza de América.

Imagen 2: Mapa del Espacio turístico de Sevilla, área de influencia y nuevos espacios emergentes.



Fuente: Plan Turístico de Grandes Ciudades de Sevilla 2021

En el apartado de análisis del alojamiento se menciona el aumento de los apartamentos turísticos y sobre todo las viviendas de uso turístico (aumento de 446% entre 2016 y 2019), muchos de estos son ilegales. Además del problema de los apartamentos y viviendas de uso turístico, existen problemas con la

capacidad de carga sobrepasada en ciertos lugares, la pérdida del atractivo turístico, degradación del paisaje urbano y el fenómeno de la gentrificación.

Con respecto a la promoción se indica que se buscaba en especial en conseguir el desarrollo de eventos, la búsqueda de la segmentación turística y apostar por un turismo sostenible y de calidad. Sin embargo, con la llegada del Covid-19 se da un cambio en la promoción, poniendo ahora el foco en destacar la seguridad de los destinos frente a la promoción de los valores socioculturales. Se pasa a hacer una promoción dirigida al interior y focalizarse en el mercado nacional. La fidelización es una de las claves de la promoción tras la llegada de la pandemia.

Existen diferentes orientaciones estratégicas. Por un lado, la distribución del turismo a otras zonas a través de reconducir los flujos turísticos. Para esto, la señalización tiene un papel de gran importancia. Por otro lado, la alianza ciudadana para evitar el rechazo al turismo, el fortalecimiento de la comunicación y la promoción del destino, para lo cual se centrarán en el uso de medios de promoción digitales.

Este plan es el primero que menciona la pandemia de COVID-19 y el efecto que tiene sobre la promoción. Pasamos de una promoción basada en la segmentación y búsqueda de un turismo de calidad nacional e internacional a una promoción basada en la seguridad de carácter sanitario, el turismo nacional y la fidelización. Aun así, encontramos actuaciones de desconcentración, control de los apartamentos turísticos ilegales y dirigidas a que la ciudadanía tenga una visión positiva de este fenómeno.

2. PERFIL DE SEVILLA EN LAS REDES SOCIALES

-YOUTUBE

El canal de turismo de Sevilla ha subido 96 videos desde el año 2017. El canal se llama Sevilla y en su logo aparece “Sevilla Turismo”.

El contenido de los videos es diverso, aparece la promoción de recursos concretos como el acuario, centro de cerámica de Triana, el archivo de Indias, el año de Murillo, etc.

Además podemos ver videos de campañas de promoción turística de diferentes años como “Warm Up Seville!”, “We love people” de 2017 o “Sevilla, mejor

destino del mundo para 2018”, “Sevilla se vive” ya de 2020. De este año hay videos destinados a la promoción del turismo gastronómico tal y como se mencionaba en uno de los planes. Con respecto a la campaña “We love people” se publicó en el canal de Turismo de Sevilla. En el video un chico enseñaba los lugares más emblemáticos de la ciudad, el carácter de la gente de Sevilla acogedor. Con respecto al 2018, es donde del cual se encuentran más videos. La mayoría de estos videos quieren reflejar la cultura y el patrimonio de Sevilla. Finalmente, en la campaña “Warm-up Seville”, es una campaña de promoción del verano. Se resaltan las actividades al aire libre, culturales, en familia y gastronómicas.

Imagen 3: Captura de pantalla:
Video campaña „Warm Up Seville.



Fuente:
<https://www.youtube.com/channel/UCYqeWiPhqoYI>

Imagen 4: Captura Pantalla video
campaña „We love people”



Fuente:
<https://www.youtube.com/channel/UCYqeWiPhqoYIz5fo-VPCIMg>

Existe un video de promoción del turismo gastronómico. En él se relaciona la palabra y las imágenes de sonrisas (felicidad) con imágenes de la gastronomía tradicional e innovadora junto con enología, cocteles y lugares bonitos donde disfrutar de ellos.

En estos 96 videos, ninguno es de promoción concreta de la Semana Santa. De Navidad y verano si aparecen, pero únicamente dos videos. El video de Navidad juega con los elementos navideños y sevillanos a la vez.

-INSTAGRAM

A continuación vamos a pasar a analizar el perfil de Instagram de Turismo de Sevilla, llamada @sevillaciudad, la cual cuenta con 53.600 seguidores.

Imagen 5: Perfil de Instagram @sevillaciudad



Fuente: Instagram.com

Vamos a analizar por un lado las historias destacadas y por otro lado los posts, ambos en el periodo 2017-2020.

-Historias destacadas: Las historias destacadas están divididas en ocho temáticas. El primer grupo se llama “Para volver” y la primera historia es de 2018. Es campaña para interactuar con los seguidores de la cuenta, lanzando la pregunta ¿Por qué volverías a Sevilla?, lo cuáles una buena forma de estudiar a los turistas y saber qué es lo que más disfrutaban. El siguiente grupo de historias se denomina “Información” y de antes de la pandemia solo incluye una historia donde indica donde está la oficina de información turística. El grupo de “rutas”, tiene solo tres historias previas a la pandemia, una para animar a visitar el Real Alcázar. El conjunto de historias de “Descubre” incluye historias de 2018 con numerosas fotos de lugares emblemáticos.

-Posts: Para el análisis de los posts veremos la localización de los recursos que aparecen en las publicaciones, de manera que los que tendremos en cuenta serán solo aquellos en los que se indique su ubicación. De nuevo los posts considerados serán aquellos entre los años 2017 y 2020.

Tabla 2: Posts de la cuenta Instagram de Sevilla analizados

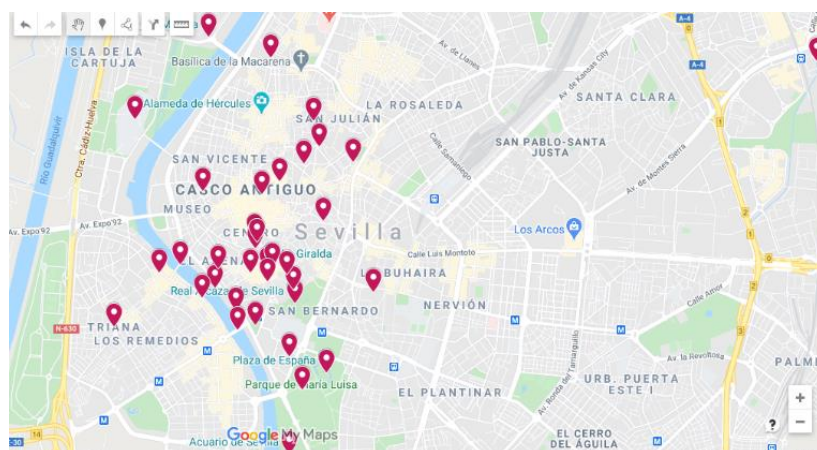
Número total de posts	878
Posts no considerados	309
Post considerados	162
Post en Sevilla	147
Post fuera de Sevilla	22

Fuente: Elaboración propia

También observaremos si hay estrategias de atracción del turismo de calidad y de desestacionalización.

En el mapa que vemos a continuación podemos ver todos los recursos que están geolocalizados en los posts de Instagram. Estos recursos son de diverso carácter. Encontramos patrimonio arquitectónico e histórico, barrios, recursos en relación con el Guadalquivir... En total parecen 48 recursos geolocalizados. De ellos, 27 están entorno al centro de la ciudad (20) y el caso antiguo (7). Los otros 21 recursos están más dispersos por la ciudad. Sin embargo los recursos que cuentan con más posts son los más conocidos de la ciudad. Los recursos con más posts son el Real Alcázar (26), Plaza de España (22) y la Giralda (31).

Mapa 2: Mapa de recursos de Sevilla con geolocalización en Instagram



Fuente: Elaboración propia

Por todo ello, podemos decir que sí se aprecia cierta estrategia de desconcentración, publicando otras zonas de la ciudad más alejadas del centro. Sin embargo los lugares más publicitados son aquellos que más saturación presentan. No se ve estrategia de desestacionalización o de turismo de calidad.

3. PÁGINA WEB OFICIAL DE TURISMO DE SEVILLA

La web oficial de un destino es una de las principales formas de comunicación de los destinos. La web oficial de turismo de Sevilla visitasevilla.es pero en la web pone Turismo de Sevilla y en logo solo aparece el nombre de la ciudad. Vamos a analizarla para ver si se aprecian estrategias como las mencionadas anteriormente.

La página web tiene un apartado para visitantes y uno a parte para profesionales.

Imagen 6: Pantalla de inicio de la web de turismo de Sevilla.



Fuente: <https://www.visitasevilla.es/turismo-de-sevilla>

La primera que encontramos la vemos en el en el menú principal de la web, donde están las pestañas turismo de compras y gastronómicos, ambos dirigidos a visitantes con un mayor poder adquisitivo. Esto se alinea con la estrategia del turismo de lujo. Las compras incluyen artesanía, lugares de compra de productos de lujo...El turismo gastronómico habla de lugares para tapas, copas, cerveza, gastro barrios y también rutas.

La primera pestaña se denomina "Cosas que hacer" e incluye todos los recursos turísticos y momentos en los que ir como Semana Santa o Navidad. Dentro de esta pestaña, más allá de los propios recursos presentan varios de ellos combinados para determinados segmentos, como el turismo cinematográfico, deportivo o familiar. Aquí también se puede ver una estrategia de diversificación, no solo promocionar lo conocido, sino crear productos e hilos conductores que lleven a los turistas a visitar diferentes lugares. La siguiente pestaña se denomina "Ahora en Sevilla". Al pinchar sobre ella, accedes a todos los eventos y exposiciones disponibles actualmente. Además puedes buscar los eventos por tipología o por fecha. Esto atiende a la estrategia de desestacionalización, pues informa a los turistas de que eventos hay en la ciudad y que así vengan en momentos diferentes a los de temporada alta. La última pestaña se llama "Planes" e incluye dos apartados. El apartado Propuestas tienen tres subpestañas. La primera planes para dos días y una noche y la siguiente 5 días en Sevilla. Aquí vemos como con la página web se está intentando que los turistas que visitan la página se planteen una estancia de mayor duración (uno de los objetivos que veíamos en planes anteriores).

4. FOLLETOS TURÍSTICOS DE LA CIUDAD DE SEVILLA

En la página web de Turismo de Sevilla podemos encontrar diversos folletos. Tenemos folletos con los principales atractivos brevemente explicados, algunos dedicados a un tipo de turismo concreto como el gastronómico, de actividades en la ciudad y de las diez rutas propuestas por la web del ayuntamiento de Sevilla.

Dentro del apartado “Cosas que hacer” de la web, encontramos los folletos en las pestañas de “Imprescindibles” y de “Más Sevilla”. En este caso encontramos folletos de diverso contenido. Por un lado, en “Imprescindibles” encontramos dos folletos dedicados al turismo gastronómico. Uno hace recomendaciones de bares y restaurantes, talleres gastronómicos y catas de aceites y vinos. Estas actividades suelen ser para un turista de mayor poder adquisitivo por lo que se relacionaría con la estrategia de deluxe tourism. El otro es más de carácter informativo acerca de la cultura de la tapa, los principales productos de Sevilla, sus mercados. Encontramos también un folleto que explica los diferentes atractivos principales de Sevilla con dirección, horario y precio; uno del flamenco, donde se explica que es un tablao... El hecho de que haya un folleto de las actividades de Navidad puede ser una medida de desestacionalización. Además, proponen dos itinerarios uno de Murillo y uno de Bécquer.

Imagen 7: Captura de pantalla del folleto: “Sevilla es de cine”



Dentro del apartado “Más Sevilla” hay tres folletos, uno de Sevilla de Cine donde se habla de todos los monumentos que han sido escenario de películas y otro es Sevilla de Ópera.

En la pestaña hay un folleto dentro de la subpestaña “Propuestas”, llamado “5 días en Sevilla” que incluye un mapa y los lugares que puedes visitar a lo largo de esos días. Finalmente, en la subpestaña de rutas aparecen folletos de diez

rutas posibles, uno de Triana, la Sevilla barroca, almohade, renacentista y romana.

Imagen 8: Captura de pantalla del folleto: “Sevilla y el Barroco”



Fuente: <https://www.visitasevilla.es/historia/los-escenarios-de-sevilla-aun-no-descubiertos>

Por ello, como hemos mencionado, aunque se aprecia cierto intento en los folletos turísticos para llevar a cabo estrategias de descongestión y de turismo de lujo, también vemos que los recursos turísticos más conocidos y visitados siguen siendo protagonistas en la promoción turística.

CASO 3: SANTIAGO DE COMPOSTELA

1. PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO DE SANTIAGO DE COMPOSTELA 2017-2022

El Plan Estratégico de Turismo de Santiago de Compostela 2017-2022 reconoce la importancia del turismo como motor económico del destino, pero recalca la necesidad de respetar la capacidad de carga del mismo, protegiendo el estilo y la calidad de la vida local. Para ello, se establecen una serie de retos entre los que se encuentran dos directamente relacionados con las dimensiones del demarketing.

Reto 2. Descentralización: Se busca la mejora de los flujos turísticos y anticiparse a los problemas de masificación a través de la valorización de nuevos polos de atracción turística. Entre los planes de acción para superar estos retos encontramos: La creación de una oferta turística basada en la experiencia, a partir de la puesta en valor de recursos turísticos que se encuentren fuera de la zona centro. Por otro lado, desarrollo de un plan de señalización: Plan de Señalización Turística Integradora en Compostela. Además encontramos la aplicación de una estrategia de promoción específica con objetivo de reordenar

los flujos turísticos, una estrategia digital dirigida a la captación de turistas de mayor calidad y un mapa digital de la antigua muralla.

Reto 3. Desestacionalización: Este reto tiene como objetivo la captación de nuevos flujos turísticos, priorizando los nuevos productos turísticos, la competitividad, la especialización y la excelencia. Se quiere conseguir impulsar a Santiago de Compostela como un destino urbano multicultural. Para ellos existen varios planes de acción. Primero, crear nuevos productos turísticos basándose en una segmentación del público objetivo según las motivaciones y experiencias. A continuación, impulsar los productos turísticos existentes en Santiago de Compostela para potenciar Santiago como destino urbano multicultural. Otro de los planes de acción consiste en implementar las líneas de actuación del Plan Director do Camiño de Santiago, que afectan al término municipal, con objetivo de consolidar los productos turísticos maduros de Santiago de Compostela También se busca la potenciación del turismo gastronómico. La ciudad quiere la mejora de la competitividad y de la experiencia turística de los visitantes y peregrinos. Finalmente, desarrollo de una estrategia de promoción del destino para la captación de segmentos de público más especializados.

En el propio plan se establece una lista de 30 recursos que se clasifican entre recursos estrella, complementarios y de baja relevancia (no encontrándose ninguno en esta categoría) de acuerdo con criterios relativos a la oferta, la demanda y otros aspectos de carácter general. La finalidad de esta clasificación es identificar los recursos más relevantes de la ciudad en los que hay que enfocar los esfuerzos promocionales. Entre los que se encuentran algunos de los principales recursos de la ciudad, algunos de los cuales reconoce el propio plan que tienen problemas de saturación turística como es el caso de la Catedral de Santiago.

Tabla 3: Tabla de los recursos estrella de Santiago de Compostela

RECURSOS ESTRELA DE SANTIAGO DE COMPOSTELA	
1	Catedral de Santiago de Compostela
2	Praza do Obradoiro
3	Mercado de Abastos
4	Cidade da Cultura
5	Parque da Alameda
6	CGAC
7	Parque de Bonaval
8	Colexiata de Sar
9	Museo da Catedral
10	Cubertas da Catedral
11	Hostal dos Reis Católicos
12	Parque de Belvis
13	Monte do Gozo

Fuente: Plan Estratégico de Turismo de Santiago de Compostela 2017-2022

2. PERFIL DE SANTIAGO DE COMPOSTELA EN LAS REDES SOCIALES

-YOUTUBE

El perfil oficial de Turismo de Santiago de Compostela en YouTube es Santiago Turismo. Tiene 38 vídeos publicados desde 2017 hasta marzo de 2020.

Destaca que hay 8 vídeos dedicados a la dimensión cinematográfica del destino, objetivo al que no se le da tanta importancia en la web, pero sí es el claro protagonista del canal de YouTube. La promoción del turismo cinematográfico ayuda en el reto de la descentralización, promocionando diferentes lugares de rodajes. Lo más importante a destacar es un total de 24 videos de rutas por Santiago adaptadas a lengua de signos. Las rutas ayudan mucho a la descentralización (reto 2 del Plan), pues muestra muchas zonas más allá del casco histórico y el centro de la ciudad. El hecho de que estén adaptadas a lengua de signos favorece al apertura y adaptabilidad del turismo.

Sin embargo, los videos del resto de temáticas son escasos: solo hay un video del turismo gastronómico o de eventos. Si tal y como aparece en el plan, se quiere potenciar este turismo, se deberían mejorar la promoción en esta red. Estas formas de turismo atraen turismo de calidad y ayudan a la desestacionalización pues las actividades gastronómicas y los eventos se reparten a lo largo del año. Deberían aumentar la promoción es te sentido para lograr resultados en el reto de la desestacionalización.

Imagen 9: Captura del video “Santiago de Compostela. Ciudad de Cine”.



Fuente: youtube.com

-INSTAGRAM

En este caso fueron tenidos en cuenta todos los posts, ya que incluían la localización en todos los casos.

El perfil oficial de Turismo de Santiago de Compostela es *@santiagoturismo* y tiene 20.400 seguidores. En total se publicaron 2202 posts entre el 1 de enero de 2017 y el 12 de marzo de 2020, la gran mayoría hace referencia a recursos turísticos específicos o paisajes de la ciudad. No obstante, también hay un número significativo de post dedicados al peregrinaje, la gastronomía local y las fiestas populares y eventos. También destacan los posts dedicados a promocionar una app desarrollada por el ayuntamiento para encontrar alojamiento y los 30 post dedicados al turismo de parejas (muchos de ellos promocionando Santiago de Compostela como un destino para la celebración de bodas), una línea presentada en el plan para conseguir la desestacionalización.

Vemos que los tres tipos de posts más repetidos son de paisajes, fiestas y gastronomía, destacando el primero. Muchos de los recursos mostrados en los posts se corresponden con algunos de los recursos más emblemáticos, pero es cierto que también se muestran otros que no se encuentran en la tabla de recursos estrella del Plan. Esto se corresponde con la estrategia de descentralización.

Hay un claro cambio en la importancia que se le da al uso de esta red social entre 2017 y 2018. Hay 61 posts de 2017 y 686 posts en 2018. Esto puede darse porque como se ha visto en las otras dos ciudades, se ve que la promoción a nivel digital es clave y por ello haya aumentado el número de publicaciones.

En el mapa que mostramos a continuación podemos ver que los recursos que se mencionan en el Instagram oficial de Santiago de Compostela se concentran

fundamentalmente en el centro de la ciudad. Los puntos más periféricos corresponden rutas de senderismo y playas fluviales.

Mapa 3: Mapa de los recursos promocionados en la cuenta oficial de Instagram de Santiago de Compostela.



Fuente: elaboración propia

3. PÁGINA WEB OFICIAL DE TURISMO DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

El menú de la página web está dividido en 8 apartados, dos de las cuales están dedicados a dos de las atracciones principales de la ciudad, la Catedral de Santiago y el Camino de Santiago.

Imagen 10: Imagen de la pantalla de inicio de la web oficial de Santiago de Compostela



Info Qué ver Qué hacer Catedral Camino de Santiago Santiago para ti Multimedia Profesional

Fuente: santiagooturismo.com

El segundo apartado está dedicado a los recursos turísticos de la ciudad, estando este apartado dividido en: monumentos, museos, parques, arquitectura de autor, galerías de arte, salas de exposición y miradores. De la revisión de los recursos se pueden observar tres cuestiones: Santiago busca claramente posicionarse como un destino urbano cultural de referencia, tal como expone el plan; los parques toman un papel central en la desconcentración del centro histórico siguiendo las líneas propuestas por el plan; los recursos promocionados siguen concentrándose fundamentalmente en el centro de la ciudad.

Dentro del tercer apartado “qué hacer” se proponen rutas según si se permanece en la ciudad 1, 2 o 3 días. De las rutas que se proponen destacan, por un lado, las que proponen visitas a recursos fuera del casco histórico en línea con el reto número dos del plan, que planteaba la creación de rutas turísticas que pongan el valor recursos turísticos fuera de la zona centro. De hecho, el primer día se propone por la tarde acudir a la Cidade da Cultura, que se encuentra en las afueras. Además, se dedica una atención especial a los lugares dónde comer y cenar “cocina de autor”, para resaltar la gastronomía que ofrece la ciudad, otra de las líneas de trabajo del plan para la desestacionalización.

Otro subapartado de “qué hacer” se dedica a una serie de rutas en la ciudad: ruta intramuros (por el centro histórico), ruta extramuros (fuera de la zona centro), ruta Domus Dei (por cinco conventos de clausura), ruta gastronómica (por restaurantes y tiendas gastronómicas), ruta fotográfica (por los lugares donde conseguir las mejores imágenes de postal), y ruta al Gaiás – La Ciudad de la Cultura (ruta cultural por toda la ciudad).

También hay un subapartado dedicado al turismo de compras y dos apartados dedicados a visitas cerca de la ciudad: “naturaleza, deporte y salud”, donde se hace un repaso a las áreas recreativas, senderos, zonas de pesca, golf, playas, playas fluviales y entornos naturales cercanos a la ciudad; y “rutas desde Santiago” a otros puntos de la comunidad autónoma.

Por otro lado, en el apartado “Santiago para ti” del menú, encontramos subapartados dedicados al turismo de negocios, gastronómico, de parejas y para mujeres, que eran algunas de las líneas de acción propuestas en el plan para conseguir el objetivo de la desestacionalización.

En el menú también se puede encontrar un apartado que se llama “multimedia”, en él hay un subapartado de audioguías donde se ofrecen gratis audiosguías por algunos de los recursos de la ciudad. La ruta propuesta por estas audiosguías, la cual se ofrece también en LSE, se concentra en su mayor parte en el centro histórico de la ciudad, además de hacer mención a 8 de los 10 atractivos mencionados en la lista de Sitios de interés en Santiago de Compostela TripAdvisor.

4. FOLLETOS TURÍSTICOS DE LA CIUDAD DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

En la web oficial de turismo de Santiago de Compostela se puede acceder a una serie de folletos turísticos, los cuales se ofrecen según temáticas: general, profesionales, temáticas, gastronomía, para niños, revista en Compostela (la cual no se ha publicado desde 2009 por lo que queda fuera de este análisis) y Compostelánea.

-General: Dentro de este apartado encontramos cinco publicaciones: Un plano de la ciudad en el que se identifican todos los recursos de la ciudad, además de proponerse una serie de rutas (ruta intramuros, ruta extramuros y ruta en busca do Gaiás); un folleto de la ciudad donde se destaca el centro histórico, la zona de San Domingos de Bonaval y barrio de San Pedro, y “Otros Santiagos”, donde se destacan el barrio de Belvís, la Colegiata de Sar, el Ensanche, el campus universitario y los parques y miradores de la ciudad, además hay un apartado dedicado a la gastronomía; un folleto sobre la ruta monumental de Santiago de Compostela con los atractivos monumentales del centro histórico; un folleto de la catedral de Santiago y un folleto del Camino de Santiago.

-Profesionales: En este apartado encontramos dos folletos dirigidos claramente al turismo de negocios, que era una de las líneas planteadas en el plan. El primer folleto se llama *Santiago de Compostela, punto de encuentro* y es una guía para organizadores de congresos y reuniones con información sobre los servicios disponibles en la ciudad para este tipo de eventos, además de información sobre su oferta turística general. El otro folleto muestra actividades para realizar en viajes de incentivo.

-Temáticas: En este apartado encontramos una serie de folletos temáticos, algunos posteriores al comienzo de la pandemia por lo que quedan fuera de este análisis. Uno de los folletos es una ruta literaria dedicada a la figura de Valle-Inclán en la ciudad, lo que va en línea con una de las propuestas del Plan para conseguir la desestacionalización de la ciudad a través de las figuras literarias relacionadas con Santiago de Compostela. Otro de los folletos está dedicado a una ruta por la Cidade da Cultura de Galicia, ruta que comienza en la zona centro pero va también por la zona extramuros, ampliando la huella turística. También hay un folleto que propone una ruta por las órdenes de clausura en Santiago. Un

folleto sobre las razones para visitar Santiago de Compostela como destino espiritual de Europa, en que se resalta también la gastronomía, artesanía y el atractivo turístico de la región. Un folleto sobre la arquitectura contemporánea de la ciudad que amplía la huella turística por toda la ciudad. Un folleto sobre los parques y jardines de la ciudad, que también va por recursos fuera del centro histórico. Y un folleto no descargable sobre las galerías de la ciudad.

Imagen 11: Folleto Ruta literaria Valle-Inclán disponible en santiagoturismo.com



Fuente: santiagoturismo.com

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. ESTRATEGIAS

Habiendo examinado las tres ciudades vemos que las estrategias de demarketing que se mencionan son: La descongestión, descentralización, desestacionalización, turismo de lujo. De manera, que la única estrategia de Milano que no es empleada es la diversificación. Sin embargo, es cierto, que algunos de los objetivos o estrategias van a ir ligados a ella.

La descongestión busca disminuir el número de visitantes en una zona concreta que está muy saturada y por su parte, la descentralización tiene como objetivo redistribuir a los turistas fuera de la zona centro, consiguiendo que visiten otros lugares. La desestacionalización consiste en que los turistas viajen al destino a lo largo de todo el año y no solo en periodos específicos. Finalmente el deluxe tourism o turismo de lujo consiste en que vengan menos turistas pero que los que vengan realicen mayor gasto en destino.

La descongestión y descentralización son dos estrategias muy ligadas entre sí. Estas estrategias las hemos visto en como Barcelona promociona en sus redes sociales atractivos diferentes a los emblemáticos e incluso lugares fuera de la propia ciudad. También a través de las rutas de los folletos turísticos que buscan que los turistas visiten otros recursos y lugares más allá de los del centro y el casco histórico.

Con respecto a la desestacionalización hemos visto medidas concretas en espacial en el caso de Sevilla, que apostaba por el turismo de eventos para distribuir la llegada de turistas a lo largo del año o promocionaba actividades para realizar en Sevilla durante las Navidades. Sin embargo, como ya es muy visitada en Semana, se le dedicaba menos atención. También se observaba en la web y promoción de Santiago, centrándose en especial en el turismo gastronómico.

Finalmente, el deluxe tourism o turismo de lujo se aplica en los tres destinos. Sevilla y Santiago mencionan su aplicación de forma más explícita en los planes, pero en Barcelona se observa también la intención de atraer a turistas con alta capacidad adquisitiva en su forma de promoción. Los destinos utilizan sobre todo la promoción del turismo gastronómico, de compras y de eventos para lograr el desarrollo del turismo de lujo.

2. INSTRUMENTOS

Los instrumentos más usados para desarrollar las estrategias que hemos mencionado son las siguientes:

-Eventos: La organización de eventos ya sea de carácter profesional o turístico es uno de los instrumentos más útiles para lograr la desestacionalización. La organización de eventos a lo largo del año hará que los segmentos interesados se desplacen al lugar y en muchos casos, aprovechen para pasar alguna noche en el destino. Además, en el caso de los eventos profesionales, ayuda también en el desarrollo del deluxe tourism, pues en muchos casos acuden clientes con alta capacidad adquisitiva.

-Planes: Es claro que la planificación del turismo es necesaria, para precisamente, evitar (y en el mejor de los casos anticiparse) las consecuencias negativas que puede producir este fenómeno. De forma, que cuando se planifica qué tipo de turismo y qué actuaciones se van a poner en marcha, hay que saber qué consecuencias puede acarrear. Es interesante que se incluya al mayor número de grupos de interés en el desarrollo del plan, como es la población local, escuchando sus intereses y propuestas para evitar la turismofobia. El problema que se observa es que aunque en los planes se aprecia intención de poner en marcha estrategias de demarketing y enfocadas a un turismo sostenible, al final, se ve poco reflejado en las acciones puestas en marcha.

-Promoción de tipos de turismo concretos: Tipos de turismo diversos como el de compras o el gastronómico, pueden atraer a turistas con alto poder adquisitivo, de manera que se consigue el desarrollo del turismo de lujo. A través de los videos de promoción que muestren de forma atractiva los recursos relacionados con estas formas de turismo y los posts en redes sociales (que pueden incluir información de lugares, horarios y precios), se puede encaminar el destino hacia el desarrollo del turismo de lujo.

-Rutas turísticas: En el análisis hemos podido observar que en los folletos que se promocionaban rutas, a pesar de que en muchas ocasiones pasaban por algunos de los recursos más visitados, también incluían lugares poco conocidos. De esta manera, se consigue descentralizar a los turistas, que visiten otros

lugares de interés de la ciudad fuera del caso histórico y descongestionar zonas emblemáticas.

-Señalización: Clave para la reconducir los flujos turísticos. En varios planes se señala la importancia de la señalización de los recursos en las ciudades para la reconducción de estos flujos. Si en lugar de señalar únicamente los recursos emblemáticos se señalan otras zonas y se hace que sea fácil de llegar para los turistas, estarán más predispuestos a visitar recursos más allá del casco histórico.

-Videos de promoción: Los videos de promoción son muy útiles, pues pueden transmitir mensajes a nivel emocional para los potenciales turistas. A través del uso de determinada música e imágenes, no solo muestran un destino de forma atractiva, sino que pueden mostrar por ejemplo la relación entre felicidad y disfrute con estar en un destino concreto. De esta forma, los videos promocionales, a través del uso del neuromarketing puede ser uno de los instrumentos más útiles para atraer turistas. Además, esta técnica está ya muy desarrollada, por lo que saben cómo se puede calar más en unos turistas o en otros, según lo que se enseñe.

3. POR CIUDADES

A continuación vamos a presentar una serie de conclusiones generales de cada una de las ciudades:

-BARCELONA: Los objetivos que propone Barcelona se corresponden con algunas de las estrategias de demarketing de Milano como la *descongestión*, *descentralización* (ambas estrategias muy ligadas entre sí) y el *deluxe tourism*. Sin embargo, no se encuentra una referencia clara a las estrategias de *desestacionalización* ni de *diversificación*. En el Plan no se encuentra ningún objetivo relacionado con la *desestacionalización*, pero sí se habla de que la ciudad se encuentra cada vez menos estacionada gracias a los cursos de verano. Sobre la *diversificación* sí podemos encontrar alguna referencia digna de mención dada la clara correspondencia con esta estrategia. Fuera del apartado de promoción y marketing, en el ámbito de la estrategia territorial, se establece un objetivo que busca “potenciar atractivos como nuevos polos, rutas, paisajes o experiencias más allá de los límites municipales”. Este objetivo no

solo pretende diversificar la oferta buscando nuevos atractivos y experiencias turísticas, sino que también está ligado a la *descentralización* y *descongestión* de la ciudad, promocionando recursos fuera de ella. En este mismo apartado se puede encontrar otro objetivo coherente con estas dos últimas estrategias que pretende: “alinear las estrategias de promoción existentes para fortalecer los atractivos que puedan descongestionar las áreas saturadas del centro de Barcelona”.

Por otro lado, volviendo sobre la estrategia del *turismo deluxe* o de calidad, el diagnóstico del plan establece que, entre los aspectos claves del marketing turístico, se encuentra la necesidad de “priorizar la captación de aquellos segmentos de turismo que aportan valor social, medioambiental y económico, ya que son el verdadero turismo de calidad”; estas palabras subyacen una clara intención de orientar el marketing turístico hacia un turismo de calidad en contraposición a un turismo de cantidad.

Por último, cabe destacar la intención del plan de concienciar o influir sobre el comportamiento tanto de turistas como de residentes. Entre los objetivos recogidos anteriormente, encontramos el objetivo 5.1.4. que hace hincapié sobre la necesidad de concienciar al turista sobre la huella turística que genera. Más significativo es el caso de concienciar al turista. El plan contempla un programa de actuación llamado “Conocimiento” dentro del cual se plantea el subprograma “Educación y divulgación” que pretende “favorecer el conocimiento del entorno social, económico e histórico del turismo en la ciudad” a partir de proyectos educativos orientados a la sociedad local.

-SEVILLA: Tras haber realizado un análisis del Plan Turístico de Grandes Ciudades de Sevilla 2021, los folletos, la publicidad en redes sociales y la web extraemos las siguientes conclusiones. Vemos que de las cinco líneas estratégicas que definía Milano, Sevilla se basa en cuatro de ellas: la desestacionalización, la descongestión, descentralización y el turismo de lujo.

Empezando por el final, atraer el turismo de lujo lleva siendo uno de los objetivos de la ciudad de Sevilla desde inicios del siglo XXI. Sevilla siempre ha hecho hincapié en todos sus planes en la necesidad de que llegaran turistas de calidad. La ciudad busca concretamente turistas no solo que gastaran más, sino que pasaran más tiempo en destino. Así por ejemplo, la web de turismo de Sevilla

proporciona opciones de actividades para pasar 1, 3 y hasta 5 días en Sevilla. Sin embargo, a pesar de los múltiples intentos por lograr estancias más largas, siempre aparece éste como principal objetivo en los planes, de manera que es un objetivo que no están logrando y deben evaluar qué ocurre y buscar nuevas estrategias. Además, Sevilla apuesta claramente por el desarrollo del turismo de compras, gastronómico y de eventos, este último ha sido reforzado durante los últimos años y por el que Sevilla sigue apostando firmemente. Este tipo de turismo ayuda a la desestacionalización, pues repartiendo los eventos a lo largo del año llegaran turistas de forma más repartida y atrae a turistas que hacen mayor gasto en el destino. De hecho, gran parte de los presupuestos de turismo de la ciudad van destinados a CONTURSA, que es la entidad dedicada a la gestión del Palacio de Exposiciones y Congresos de Sevilla, encargándose de la promoción de todos los eventos que allí se realizan. Además, recordemos que en el apartado dedicado a la promoción del Plan de Grandes Ciudades se indicaba la búsqueda del desarrollo de eventos, la segmentación turística y un turismo sostenible y de calidad. También en relación con la desestacionalización, la web propone actividades para realizar en Semana Santa, la Feria de Abril y Navidad.

Pasando a las estrategias de descongestión y descentralización, en el plan se observa claramente que existen problemas en relación con la concentración turística y el descontento de la ciudadanía con ellos. Una de las iniciativas del plan consiste en realizar un “Programa de actividades de sensibilización y participación para la alianza social”, para conseguir una mejora de la convivencia entre ciudadano y turista. De hecho, Sevilla se centra más en buscar que los ciudadanos entiendan que el turismo es importante y necesario que en desarrollar acciones para lograr el comportamiento adecuado de los turistas. En relación con las medidas para la descongestión, el plan contiene un mapa donde se indican tanto las zonas más visitadas como aquellas con potencial, como la zona de Triana. De hecho, entre las orientaciones estratégicas del plan se menciona claramente la distribución del turismo a otras zonas a través de reconducir los flujos turísticos. Aunque no se mencione específicamente, la diversificación está directamente relacionada con esta estrategia (igual que pasaba en Barcelona). Sin embargo, aunque en los planes se explican

actuaciones que favorezcan la descongestión, y se ve que se han desarrollado productos que invitan a visitar otras zonas, la promoción en redes sociales se sigue centrando en los monumentos más emblemáticos.

-SANTIAGO DE COMPOSTELA: En el caso de Santiago vemos dos estrategias de demarketing mencionadas en el plan analizado, la desestacionalización y la descentralización.

La desestacionalización se basa en la búsqueda de nuevos flujos turísticos y nuevos productos y experiencias, así como la promoción del turismo gastronómico (como se observa en el tercer apartado de la web), siempre con la máxima calidad posible, de manera, que de forma indirecta se menciona también la búsqueda de un turismo de calidad. En la web podemos ver reflejado este objetivo, ya que hay diversos apartados dirigidos a la promoción de tipos de turismo diferentes, como la del slow tourism, la del Mercado de Abastos, las figuras literarias ligadas a la ciudad, la promoción de la Compostela romántica y la promoción de la gastronomía local.

Con respecto a la descentralización, se busca la valorización de nuevos polos (de nuevo relacionado con la diversificación) y la mejora de los flujos turísticos. Los mayores esfuerzos se han enfocado en la creación de rutas turísticas, mediante la promoción de recursos fuera de la zona centro como la Cidade de la Cultura de Galicia y de los diferentes parques de la ciudad, a través de la web. Estas rutas que invitan a visitar diferentes lugares, lo cual, unido al plan de señalización, es de gran ayuda. Por otro lado, la cuenta de YouTube también ayuda en la promoción de estas rutas, junto con la promoción del turismo cinematográfico. Además, dentro del reto de la descentralización se especifican planes de acción relacionados con poner en valor recursos fuera del centro y realizar una promoción que pretenda reordenar los flujos turísticos. Sin embargo, los recursos promocionados siguen estando en el centro principalmente

En esta ciudad aunque también se habla de la importancia del turismo como motor económico del destino, se recalca la necesidad de respetar la capacidad de carga del mismo, proteger la calidad de la vida local. Para ello, se establecen una serie de retos entre los que se encuentran dos directamente relacionados con las dimensiones del demarketing.

Viendo las conclusiones de estas tres ciudades vemos similitudes y diferencias. Vemos que la estrategia de descentralización está presente en las tres ciudades, siendo clave en todas ellas. En estas ciudades, como parte de esta estrategia se señala la reorientación de los flujos turísticos, resaltando en el caso de Sevilla y Santiago la importancia de la señalización. En el caso de esta estrategia, está estrechamente relacionada con la diversificación y descongestión. En todas es común también la búsqueda de un turismo de calidad. Aunque es Sevilla la que más claramente lo manifiesta a través de los planes, aunque las ideas de los planes de Santiago y Barcelona también encierran una idea de un turismo de lujo. De nuevo Santiago y Sevilla coinciden, al usar el turismo gastronómico como un atractivo de turismo de calidad. También coinciden estas ciudades en la puesta en marcha de una estrategia de desestacionalización, que no observamos en Barcelona (pues en su plan se menciona que está bastante desestacionalizada). Entre Barcelona y Santiago encontramos similitud en cómo se afronta la actitud de turistas y residentes. Mientras que Sevilla opta por influir en la opinión de los residentes sobre la bonanza del turismo, las otras dos ciudades recalcan la importancia de que los turistas tengan un comportamiento adecuado. En los tres casos, se destaca que la clave para que la promoción sea efectiva, pasa por que ésta sea en su mayor parte digital.

4. POR PERIODOS

Finalmente, pasamos a una serie de conclusiones por periodos, donde vemos cómo cambia la idea de promoción en situación pre-pandémica y en el inicio y duración de la pandemia.

Previamente a los años de mayor afluencia turística en España el marketing iba enfocada a atraer turistas, de forma indiscriminada. No se diferenciaban los tipos de turistas que podían venir. Esta forma de promoción responde a la idea de “aumentar la cantidad frente a la calidad”. Con esta idea de lograr el mayor número de turistas, es con lo que se llegó al turismo masivo, la superación de la capacidad de carga y los diversos problemas que venimos mencionando a lo largo del estudio. En las ciudades el énfasis en el número de visitantes se acentuó en el contexto posterior a la recesión del año 2008, cuando se consideraba que el turismo era uno de los pocos sectores capaz de dinamizar las economías urbanas de países como España.

Durante los años de mayor afluencia turística, que son entre 2017 y 2019, se da un cambio en la forma de promoción. Se ve que la llegada ingente de turistas a los destinos, en especial en verano trae consigo diversos problemas. De hecho, los destinos urbanos ven como se llenan de turistas cuya principal motivación es el alcohol y salir de fiesta, causando destrozos en la ciudad y una mala imagen. Es decir, se ve que solo la búsqueda de aumentar el número de turistas sin control trae más costes que beneficios. Así, la idea de que la cantidad es más importante que la calidad cambia, viéndose que un turismo de calidad aunque menor en número, a la larga tiene más ventajas. Es por ello, que pasamos del marketing al demarketing, que vengan turistas pero segmentados. No se quieren todos los tipos de turistas, se busca el turismo de eventos, gastronómico, cultural, de compras. Por ello se promocionan recursos y actividades relacionados con ellos. Tal y como hemos visto reflejado en las redes sociales pero sobre todo en las webs de los destinos, que en todos los casos proponían todo tipo de actividades para estas formas de turismo. También se ve el problema de la alta estacionalidad, por eso los destinos empiezan a publicar en sus webs y redes sociales actividades para disfrutar de ellos en todos los momentos del año. Finalmente, al observar los problemas de congestión en ciertas áreas y cómo influye negativamente sobre el patrimonio y los recursos que en ellas se encuentran, deciden dar a conocer recursos que no están en la mente del turista. En algunos casos, como Barcelona, la promoción y visibilidad de los recursos emblemáticos como la Sagrada Familia se reduce, para dar visibilidad a recursos desconocidos pero que pueden ser de interés.

La llegada de la pandemia de Covid-19 produce un nuevo giro de los acontecimientos. Pasamos de una situación de saturación turística en la cual necesitamos que dejen de venir tantos turistas a que durante meses no pueda venir ninguno.

Una vez que el confinamiento acabó y se permitió ir reactivando el turismo, la promoción se tiene que readaptar. Necesitamos que los potenciales turistas confíen en los destinos. Es por ello por lo que la promoción tiene un nuevo centro: "la seguridad". Se desarrollan los sellos de seguridad a nivel sanitario llamados "free covid" para aquellos lugares que cumplan con todas las medidas sanitarias necesarias. En este sentido es interesante mencionar también, que en relación

con esa percepción de seguridad, los destinos rurales se perciben como la mejor opción (estar al aire libre, hay menos gente, etc.). Haciendo que otros más tradicionalmente visitados, sean percibidos como con mayor riesgo de contagio como son las ciudades. Por eso, estás deben de hacer un esfuerzo extra en demostrar que cuentan con todas las medidas para evitar el contagio.

Además, mientras que en los años anteriores se buscaba una promoción nacional pero también internacional, en especial a Asia y América pues traen turistas que gastan mucho en los destinos, la situación cambia. Las restricciones de los países y condiciones para el traspaso de fronteras, hace que la promoción se centre en un turismo de proximidad y a nivel nacional.

5. RECOMENDACIONES

En este último apartado del TFG vamos a hacer una serie de recomendaciones de acciones en relación a cómo abordar acciones de demarketing en el proceso de recuperación post-COVID, con el objetivo de evitar que dicho proceso de recuperación acabe por generar problemas asociados al overtourism. Proponemos así las siguientes recomendaciones:

-A la hora de realizar el diagnóstico de la situación en la ciudad, se puede realizar un mapa donde se señalen las zonas más y menos visitadas. Dentro de las áreas menos visitadas, ver qué recursos hay o cómo esas zonas pueden empezar a ser de interés para los turistas.

-En relación con recursos digitales, se pueden realizar aplicaciones para móviles. Existe una aplicación llamada "Play London with Mr Bean", con la que se mencionaban los diferentes sitios de Londres donde había que ir, actividades y descuentos en algunos lugares. Esa aplicación se puede desarrollar con el mismo formato para Barcelona, Sevilla y Santiago de Compostela.

-Continuando en el ámbito de las aplicaciones móviles, también se puede desarrollar una aplicación para la concienciación del turista y darle pautas de comportamiento, como la app que se desarrolló en Ámsterdam.

-Promoción de experiencias virtuales, como las gafas de realidad virtual en centros de interpretación para evitar que la gente se desplace al lugar.

-Una de las acciones que han aparecido con el Covid-19 es la creación y control de aforos para evitar la concentración de mucha gente en un lugar. Aún finalizada

la pandemia, es una medida que se puede mantener para evitar que los recursos se vean sometidos a una elevada presión por el número de turistas.

-Otra acción que han puesto en marcha algunos destinos es cobrar entrada a los recursos, que antes eran de acceso gratuito. Este acceso de pago deberá ser exclusivamente para turistas y visitantes, de manera que a los residentes se les debe dar algún tipo de documento para que acrediten que lo son y poder acceder gratuitamente. Si lo juntamos con la medida anterior, se puede establecer que solo se pueda acceder con entrada obtenida con antelación, de manera que se controle el aforo y se establezca un máximo diario y se pague por ella. Además, el dinero que se cobre puede ir dedicado a la conservación del patrimonio.

-Barcelona puso en marcha una iniciativa junto con la Generalitat para la promoción de playas y destinos de alrededor como parte de Barcelona. Sevilla y Santiago podrían hacer lo mismo, pues una buena estrategia para redistribuir a los turistas. Para el caso de Sevilla, por ejemplo, la mayoría de los sevillanos acuden a las playas de Cádiz. Se pueden hacer acciones conjuntas de promoción entre las dos ciudades, que permitan la distribución de los turistas y reducir la congestión.

-En los planes de las tres ciudades se habla de la importancia de la señalización. De esta manera, además de señalar recursos menos visitados, también se puede hacer señalización especial para puntos de inicio de ruta.

-La ciudad puede tener carteles con imágenes atractivas de recursos o zonas poco conocidas que lleven a los turistas a interesarse por ellas. Los carteles promocionales deberían incluir códigos QR con los que los turistas puedan tener información sobre la zona y/o un video, recomendaciones de sitios para comer...

-Igual que estas ciudades se unieron en su momento para hacer una campaña para luchar contra los pisos turísticos, también pueden de nuevo unir esfuerzos en contra de los comportamientos incívicos de los turistas, o la pérdida de esencia del destino entre otras. Las campañas pueden repetir acciones anteriores, en su momento la colocación de camas en plena calle, ahora se puede poner la figura de un turista tirando basura o borracho o imágenes acerca de la despersonalización de destino

-La diversificación es una acción que se ha visto que no se le da atención, sino que era más bien resultado de otras. Por ello, las ciudades pueden plantear acciones concretas de diversificación en destino.

Es importante, que los destinos que se han visto sometidos a estos problemas de overtourism entiendan que con la llegada del Covid-19 tienen una nueva oportunidad para revertir la situación. La falta de turistas puede llevar a solo la búsqueda de la recuperación del número de llegadas, que solo conduce a retomar todos los problemas. Es entendible que sea el principal objetivo de los empresarios turísticos, en especial después de tantos meses sin ingresos. Sin embargo, es el momento de analizar qué tipo de turistas se quieren, cómo se les va a atraer y qué problemas pueden surgir (para anticiparse). Con ello y teniendo a los empresarios turísticos y a los residentes se podrán desarrollar los planes, programas y sobre todo poner en marcha las acciones que se establezcan para lograr objetivos.

BIBLIOGRAFÍA

- Abbasian, S., Onn, G., Arnautovic, D. (2020). Overtourism in Dubrovnik in the eyes of local tourism employees: A qualitative study. *Cognet Social Science*. 6(1), 1-14. <https://doi.org/10.1080/23311886.2020.1775944>
- American Marketing Associations. (2017). *Definition of Marketing*. AMA. <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- André, R., & Artís, M. (1997). *El turismo urbano. Recursos, especificidad y estrategias. Una aproximación a la modelización del grado de repetición en las visitas a la ciudad de Barcelona*. Universidad de Barcelona. 07-125. Recuperado de: <https://old.aecr.org/web/congresos/1997/cts/comun/a7/07-125.pdf>
- Anguiano, R., & Armando, C.J. (2008). El marketing urbano como herramienta de apoyo a la gestión del turismo de ciudad, estudio de un caso; el patrimonio industrial. *ACE: Arquitectura, Ciudad y Entorno*, 6, 739-748. Recuperado de: https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/4495/8_ANGUIANO.ALDAMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ayuntamiento de Barcelona, Dirección de Turismo, Gerencia de Empresa y Turismo. (2017). *Turismo 2020 Barcelona. Una estrategia colectiva para un turismo sostenible*. Marzo 2017. Barcelona. Recuperado de: https://ajuntament.barcelona.cat/turisme/sites/default/files/turismo_2020_barcelona.pdf
- Ayuntamiento de Santiago de Compostela (2018). *Plan Estratégico de Turismo de Santiago de Compostela 2017-2020*. Febrero de 2018. Santiago de Compostela. Recuperado de: https://www.santiagoturismo.com/files/2018/12/20181218140633_PETCo_mpostela.pdf
- Ayuntamiento de Sevilla., Junta de Andalucía, Consejería de Turismo, Regeneración, Justicia y Administración Local. (2020). *Plan Turístico de Grandes Ciudades de Sevilla*. Octubre 2020. Sevilla. Recuperado de: <https://www.juntadeandalucia.es/export/drupaljda/planes/21/01/PLAN%20>

[TUR%C3%8DSTICO%20DE%20GRANDES%20CIUDADES%20DE%20SEVILLA.pdf](#)

- Bouchon, F., & Rauscher, M. (2019), Cities and tourism, a love and hate story; towards a conceptual framework for urban overtourism management. *International Journal of Tourism Cities*, 5(4), 598-619. <https://doi.org/10.1108/IJTC-06-2019-0080>
- Bradley, N., & Blythe, J. (2013). *Demarketing*. (Ed.) Taylor and Francis. 19-20. Recuperado de <https://www.book2look.com/embed/9781135070427>
- Capocchi, A., Vallone, C., Pierotti, M., & Amaduzzi, A. (2019). A Literature Review to Assess Implications and Future Perspectives. *Sustainability*. 11(12), 3303. <https://doi.org/10.3390/su11123303>
- De la Calle Vaquero, M. (2019). Turistificación de centros urbanos: clarificando el debate. *Boletín de La Asociación de Geógrafos Españoles*, 83, 1–40. <https://doi.org/10.21138/bage.2829>
- Eckert, C., Zacher, D., Pechlaner, H., Namberger, P., & Schmude, J. (2019). Strategies and measures directed towards overtourism: a perspective of European DMOs. *International Journal of Tourism Cities*, 5(4), 639–655. <https://doi.org/10.1108/IJTC-12-2018-0102>
- INE. (Varios años). Encuesta de ocupación hotelera. Viajeros y pernoctaciones por puntos turísticos. Madrid: Instituto Nacional de Estadística. Recuperado de: <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2078#!tabs-grafico>
- García, L. (2017). *Informe de competitividad de destinos urbanos URBANTUR 2016*. EXCELTUR. Recuperado de: http://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2017/05/URBANTUR2016_documento.pdf
- Godet, M. (1993). *Prospectiva y planificación estratégica*. S.G. Editores. 739-748. Recuperado de: https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/4495/8_ANGUIANO.AL_DAMA.pdf
- González Reverté, F. (2012). *Ciudades efímeras: transformando el turismo urbano a través de la producción de eventos*. UOC. 25. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/universidadcomplutense/56479>

- Hall, C., Wood, K. (2021). Demarketing Tourism for Sustainability: Degrowing Tourism or Moving the Deckchairs on the Titanic? *Sustainability*, 13(3), 1585. <https://doi.org/10.3390/su13031585>.
- Hospers, G. J. (2019). Overtourism in European Cities: From Challenges to Coping Strategies. *CESifo Forum*, 20(3), 20–24. Recuperado de: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/216242/1/CESifo-Forum-2019-03-p20-24.pdf>
- Kavaratzis, M., (2007). City Marketing: The Past, the Present and Some Unresolved Issues. *Geography Compass*, 1(3), 695-712. <https://doi.org/10.1111/j.1749-8198.2007.00034.x>
- Koens, K., Postma, A., & Papp, B. (2018). Is Overtourism Overused? Understanding the Impact of Tourism in a City Context. *Sustainability*, 10(12), 4384. <https://doi.org/10.3390/su10124384>
- Koens, K., Melissen, F., Mayer, I., & Aall, Carlo., (2019). The Smart Hospitality Framework: Creating a foundation for collaborative reflections on overtourism that support destination design. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 19, 100376. <https://doi.org/1-10.1016/j.jdmm.2019.100376>
- McKinsey & Company. & W. T. & T. C. (2017). Coping with success. Managing overcrowding in tourism destinations. World Travel and Tourism Council. 8-51. Recuperado de: <https://www.mckinsey.com/industries/travel-transport-and-logistics/our-insights/coping-with-success-managing-overcrowding-in-tourism-destinations>
- Milano, C., (2017). *Overtourism and Tourismophobia: Global Trends and local contexts*. Ostelea School of Tourism and Hospitality. 5-42. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/323174488_Overtourism_and_Tourismophobia_Global_trends_and_local_contexts
- Milano, C., (2018). Overtourism, malestar social y turismofobia. Un debate controvertido. *Pasos*, 16(3), 551-564. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2018.16.041>

- Milano, C., (2019) *Ciudades y turismo urbano: ¿Una relación indestructible?* OSTELEA School Of Tourism & Hospitality. 7-9. Recuperado de: http://www.aept.org/archivos/documentos/ostelea_informe_turismo_urbano.pdf
- Ooi, C. (2011). Paradoxes of City Branding and Societal Changes. In: Dinnie K. (Eds.) *City Branding*. 56-61. Palgrave Macmillan https://doi.org/10.1057/9780230294790_7
- Pechlaner, H., Zacher, D., Eckert, C., & Petersik, L. (2019). Joint responsibility and understanding of resilience from a DMO perspective – an analysis of different situations in Bavarian tourism destinations. *International Journal of Tourism Cities*, 5(2), 146–168. <https://doi.org/10.1108/IJTC-12-2017-0093>
- Postma, A., & Schmuecker, D. (2017). Understanding and overcoming negative impacts of tourism in city destinations: conceptual model and strategic framework. *Journal of Tourism Futures*, 3(2), 144–156. <https://doi.org/10.1108/JTF-04-2017-0022>
- Porras, C. (2019). Los destinos urbanos aumentan la rentabilidad mientras los de costa retroceden. *HOSTELTUR*. Recuperado de: <https://www.hosteltur.com/129466-los-destinos-urbanos-suben-en-rentabilidad-mientras-los-de-costa-retroceden.html>
- S eraphin, H., Zaman, M., Olver, S., Bourliataux-Lajoinie, S., & Dosquet, F. (2019). Destination branding and overtourism. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 38(December), 1–4. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.11.003>
- Seraphin, H., Gowreesunkar, V., Zaman, M., & Lorey, T. (2019). Limitation of Textrit (tourism exit) as solution to overtoursim. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*. 11(5), 566-581. <https://doi.org/10.1108/WHATT-06-2019-0037>
- Seraphin, H., Zaman, M., Olver, S., Bourliataux-Lajoinie, S., & Dosquet, F., (2018). Destination Branding and overtourism. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 38, 1-4. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.11.003>

- Sixto, J., (2014): "Marketing hasta la última definición de la AMA (American Marketing Association)". *Asociación Española de Investigación de la Comunicación* 1(2), 124-132. Recuperado de: <http://www.revistaeic.eu/index.php/raeic/article/view/163/141>
- STATISTA. (Varios años). *Leading city destinations in Europe from 2016 to 2018, by number of international arrivals*. Statista. Recuperado de: <https://www.statista.com/statistics/487572/leading-european-city-destinations/>
- Verissimo, M., Moraes, M., Breda, Z., Guizi, A., & Costa, C. (2020). Overtourism and tourismphobia: A systematic literature review. *Tourism*, 68(2), 156–169. <https://doi.org/10.37741/T.68.2.4>
- Wall, G. (2020). From carrying capacity to overtourism: a perspective article. *Tourism Review*, 75(1), 212–215. <https://doi.org/10.1108/TR-08-2019-0356>
- WORLD TOURISM ORGANIZATION. (2017). Definiciones Comité de Turismo y Competitividad. (CTC). Comité de Turismo y Competitividad. Recuperado de: https://glaxiar.com/wpcontent/uploads/2018/06/ctc_definiciones_es_web.pdf
- WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL (2018). *Travel & Tourism Global Economic Impact & Issues 2018*. World Travel & Tourism Council. Recuperado de: <https://dossiurturismo.files.wordpress.com/2018/03/wttc-global-economic-impact-and-issues-2018-eng.pdf>
- WORLD TOURISM ORGANIZATION. (2018). 'Overtourism'? – Understanding and Managing Urban Tourism Growth beyond Perceptions. World Tourism Organization. <https://doi.org/10.18111/9789284420667>

ANEXO

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tabla de los posts de la cuenta de Instagram de Barcelona analizados	24
Tabla 2: Tabla de los posts de la cuenta de Instagram de Sevilla analizados	32
Tabla 3: Tabla recursos estrella de Santiago de Compostela	38

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: <i>Leading city destinations in Europe from 2016 to 2018, by number of international arrivals</i>	10
Gráfico 2: <i>Comportamiento del turismo español por destinos % de variación interanual enero. - Abril 2019/2018</i>	11
Gráfico 3: <i>Gráfico del crecimiento de turistas en Barcelona, Sevilla y Santiago de Compostela entre enero de 2016 y diciembre de 2019</i>	12

ÍNDICE DE MAPAS

Mapa 1: Mapa con los recursos de Barcelona geolocalizados analizados de Instagram.	25
Mapa 2: Mapa de recursos de Sevilla con geolocalización en Instagram	33
Mapa 3: Mapa de los recursos promocionados en la cuenta oficial de Instagram de Santiago de Compostela	40

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1: Pantalla de inicio de la página web de Turismo de Barcelona	26
Imagen 2: Mapa del Espacio turístico de Sevilla, área de influencia y nuevos espacios emergentes	29

Imagen 3: Captura de pantalla: Video campaña „Warm Up Seville	31
Imagen 4: Captura Pantalla video campaña „We love people”	31
Imagen 5: Perfil de Instagram @sevillaciudad	32
Imagen 6: Pantalla de inicio de la web de turismo de Sevilla.	35
Imagen 7: Captura de pantalla del folleto: “Sevilla es de cine”	35
Imagen 8: Captura de pantalla del folleto: “Sevilla y el Barroco”	36
Imagen 9: Captura del video “Santiago de Compostela. Ciudad de Cine”.	39
Imagen 10: Imagen de la pantalla de inicio de la web oficial de Santiago de Compostela	40
Imagen 11: Folleto Ruta literaria Valle-Inclán disponible en santiagoturismo.com	43