



COM- PAR- TIMOS

VISIT-

PLAN DE TURISMO
DONOSTIA/SAN SEBASTIÁN
2017-2021

BIZI

"NUESTRA CALIDAD DE VIDA
ES EL PUNTO DE PARTIDA"

UN PLAN



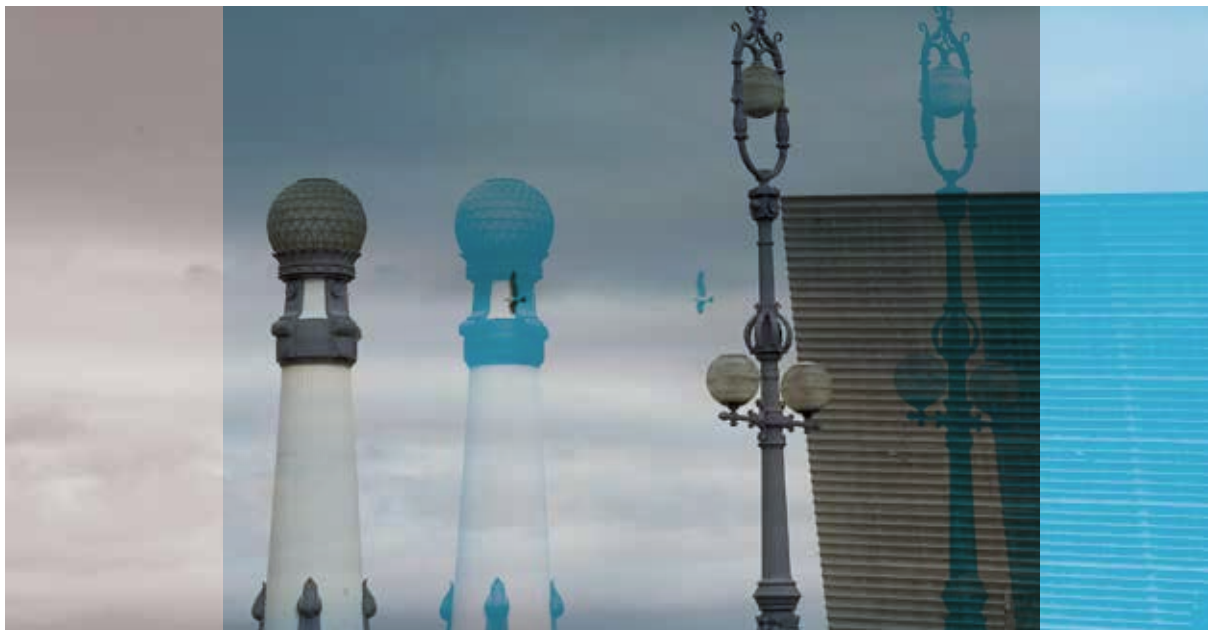
ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	3
1. Antecedentes	4
2. Metodología y fases del trabajo	11
II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	14
1. Tendencias actuales del turismo	15
2. Dinámicas del turismo en Donostia / San Sebastián	29
3. Efectos del turismo en Donostia / San Sebastián	37
4. La opinión interna: mesas de debate y entrevistas	49
5. La opinión externa: el canal turístico	50
6. Marketing Audit	51
7. Benchmarking	52
8. Conclusiones	53
9. Retos y objetivos estratégicos	54
III. ESTRATEGIA TURÍSTICA	55
1. La estrategia turística de Donostia / San Sebastián 2017-2021	56
2. Misión, visión y modelo turístico de Donostia / San Sebastián	57
3. La Estrategia Competitiva de Donostia / San Sebastián	60
4. Estrategias Básicas de Turismo de Donostia / San Sebastián	62
IV. PLAN DE ACTUACIONES	68
1. Hoja de ruta	69



| INTRODUCCIÓN





1. ANTECEDENTES

1.1.

PUNTO DE PARTIDA

Donostia / San Sebastián es una ciudad que se ha consolidado como uno de los principales destinos urbanos de Europa en el siglo XXI. Se trata de una ciudad que es un icono del sector turístico mundial desde el siglo XIX y que cuenta con una gran y exitosa experiencia en la planificación urbana y estratégica y en desarrollo de la cultura y el turismo, que ha recibido importantes reconocimientos internacionales como la declaración de Capital Cultural de Europa en 2016.

Donostia / San Sebastián dispone de recursos turísticos excepcionales como la playa de la Concha, el litoral, la parte vieja, el centro urbano, el legado de la Belle Époque, los montes que protegen la ciudad, sus parques y jardines, el río Urumea; equipamientos y contenidos culturales como el Teatro Victoria Eugenia, el Festival Internacional de Cine (Zinemaldia), el Festival Internacional de Jazz (Heineken Jazzaldia), el Peine del Viento y la obra de autores como Chillida, Moneo o Peña Ganchegui, hoteles emblemáticos como el María Cristina; excelentes infraestructuras y operadores para la organización de reuniones y congresos como el Kursaal; un comercio diferenciado y de calidad;

la cultura vasca; y una gastronomía reconocida internacionalmente tanto por los restaurantes de alta cocina, incluidos en la guía Michelin, como por la cultura local vinculada a la cocina tradicional, los pintxos, las sociedades gastronómicas, la sidra, el txakolí, etc.

En los últimos años, la ciudad ha añadido nuevos recursos como Tabakalera, Musikene o el Basque Culinary Center y propuestas como el surf o la moda que la posicionan asimismo como una referencia en el ámbito de la creatividad contemporánea, en el conocimiento y la innovación en la alta cocina y en la cultura urbana.

Asimismo, Donostia / San Sebastián cuenta con recursos y destinos turísticos complementarios tanto en el entorno de la ciudad como en el resto de Gipuzkoa, la Costa Vasca (incluida Francia) y el País Vasco.

Por otra parte, Donostia / San Sebastián se individualiza por una tradición turística, una identidad cultural, un estilo de vida, una escala humana, una hospitalidad y un estatus en el sector turístico que la han situado como la *capital del turismo en el País Vasco*.

1.2. EL TURISMO EN EL AÑO 2016

El año 2016 fue un gran año para el turismo en Donostia / San Sebastián. En concreto, según el EUSTAT, la ciudad recibió en 2016 622.407 viajeros (296.356 residentes en España –el 47,61%- y 326.051 extranjeros –el 52,39%-), lo que representa un crecimiento del 7,5% sobre el año 2015.

DONOSTIA / SAN SEBASTIÁN,
ES UN ICONO DEL SECTOR
TURÍSTICO MUNDIAL DESDE
EL SIGLO XIX.

Figura 1. **Visitantes**
Fuente Eustat.

ENTRADA DE VISITANTES DONOSTIA / BISITARIAK	2013	INCREM. 12/13	2014	INCREM. 13/14	2015	INCREM. 14/15	2016	INCREM. 15/16
URTARRILA / ENERO	23.724	%0	24.478	%3	28.832	%18	34.093	%18,25
OTSAILA / FEBRERO	23.112	-%2	26.481	%15	28.390	%7	35.112	%23,68
MARTXOA / MARZO	39.545	%14	34.004	-%14	40.643	%20	45.942	%13,04
APIRILA / ABRIL	37.075	-%11	44.188	%19	47.925	%8	50.638	%5,66
MAIATZA / MAYO	48.813	%9	51.029	%5	56.411	%11	61.420	%8,88
EKAINA / JUNIO	48.988	%1	54.147	%11	57.576	%6	59.248	%2,90
UZTAILA / JULIO	53.931	%0	54.649	%1	61.719	%13	63.421	%2,76
ABUZTUA / AGOSTO	56.537	%2	58.728	%4	62.719	%7	64.357	%2,61
IRAILA / SEPTIEMBRE	48.194	%2	50.998	%6	55.224	%8	59.357	%7,48
URRIA / OCTUBRE	46.679	%3	52.587	%13	57.130	%9	60.513	%5,92
AZAROA / NOVIEMBRE	36.929	%5	38.296	%4	41.570	%9	44.431	%6,88
ABENDUA / DICIEMBRE	31.424	%2	33.533	%7	40.842	%22	43.875	%7,43
TOTAL / GUZTIRA	494.951	%2	523.118	%6	578.981	10,68%	622.407	7,50%

Asimismo, pernoctaron en los establecimientos hoteleros de la ciudad 1.265.546 personas (573.337 residentes en España –el 45,30%- y 692.209 extranjeros –el 54,70%-), lo que representa un crecimiento del 8,58% sobre el año 2015.

EVOLUCION EN EL N° DE PERNOCTACIONES	2013	INCREM. 12/13	2014	INCREM. 13/14	2015	INCREM. 14/15	2016	INCREM. 15/16
URTARRILA / ENERO	40.507	-%1	41.927	%4	51.210	%22	60.851	%18,83
OTSAILA / FEBRERO	37.681	-%4	45.321	%20	48.302	%7	60.530	%25,32
MARTXOA / MARZO	77.138	%28	60.213	-%22	73.417	%22	88.342	%20,33
APIRILA / ABRIL	67.922	-%15	83.109	%22	89.332	%7	92.471	%3,51
MAIATZA / MAYO	94.981	%14	97.836	%3	109.369	%12	118.214	%8,09
EKAINA / JUNIO	97.357	%1	108.125	%11	118.710	%10	123.793	%4,28
UZTAILA / JULIO	124.673	%6	125.924	%1	140.053	%11	148.698	%6,17
ABUZTUA / AGOSTO	135.731	%2	139.880	%3	152.493	%9	157.071	%3,00
IRAILA / SEPTIEMBRE	105.514	%3	109.264	%4	120.105	%10	127.441	%6,11
URRIA / OCTUBRE	89.430	%1	100.125	%12	112.097	%12	124.718	%11,26
AZAROA / NOVIEMBRE	65.246	%5	66.398	%2	76.267	%15	81.678	%7,09
ABENDUA / DICIEMBRE	55.055	-%1	60.341	%10	74.134	%23	81.739	%10,26
TOTAL / GUZTIRA	991.235	%3	1.038.463	%5	1.165.489	12,23%	1.265.546	8,58%

Figura 2. **Pernoctaciones**
Fuente Eustat.

Es decir, el balance turístico en 2016 refleja **dos de los principales retos** del **Plan Director** de Turismo de Donostia / San Sebastián **2012-16: la desestacionalización y la internacionalización**. El turismo sigue creciendo con vigor, pero crece

2016
622.407
VIAJEROS

más en temporada baja y, en concreto, en los meses de enero, febrero y marzo. Y gran parte de este crecimiento se debe al dinamismo del mercado internacional, que desde el año 2013 ha superado las pernoctaciones de residentes en España. En particular, destacan países infrarepresentados en las estadísticas hasta el año 2012 como Reino Unido o USA.

Figura 3.
Relación de visitantes estatales/extranjeros

	2013	%	2014	%	2015	%	2016	%
NAZIONALAK / NACIONALES	255.990	%51,72	265.486	%50,75	293.005	%50,61	296.356	%47,61
ATZERRITARRAK / EXTRANJEROS	238.961	%48,28	257.632	%49,25	285.976	%49,39	326.051	%52,39
TOTAL / GUZTIRA	494.951		523.118		578.981		622.407	

Fuente Eustat

Figura 4.
**Relación de pernoctaciones estatales/
extranjeros**

	2013	%	2014	%	2015	%	2016	%
NACIONALES	484.717	%48,90	504.730	%48,60	557.060	%47,80	573.337	%45,30
EXTRANJEROS	506.518	%51,10	533.733	%51,40	608.429	%52,20	692.209	%54,70
TOTAL / GUZTIRA	991.235		1.038.463		1.165.489		1.265.546	

Fuente Eustat

Figura 5. **Procedencia de visitantes estatales**

ESTATUA GUZTIRA / TOTAL RESTO ESTADO	2013	RANKING	2014	RANKING	2015	RANKING	2016	RANKING
ANDALUZIA / ANDALUCÍA	16.869	4	16.354	4	18.642	4	20.860	4
ARAGOI / ARAGÓN	12.051	7	12.229	7	13.842	7	14.354	7
ASTURIAS / ASTURIAS	7.200	10	7.425	10	8.166	10	7.803	10
BALEARRAK / BALEARES	3.079	14	3.404	15	3.818	14	3.727	15
KANARIAK / CANARIAS	3.058	15	3.499	14	3.704	15	3.919	14
KANTABRIA / CANTABRIA	4.756	12	4.848	12	5.278	12	5.119	12
GAZTELA-MANTXA / CASTILLA LA MANCHA	7.054	11	6.466	11	6.944	11	7.264	11
GAZTELA ETA LEON / CASTILLA Y LEÓN	15.378	5	15.480	5	17.317	5	16.722	5
KATALUNIA / CATALUÑA	48.824	2	48.429	2	52.143	2	51.709	2
VALENTZIAKO ERK / C. VALENCIANA	12.790	6	14.185	6	16.320	6	15.170	6
EXTREMADURA / EXTREMADURA	2.231	17	2.120	17	2.622	17	2.940	16
GALIZIA / GALICIA	7.329	9	8.602	9	10.269	8	9.707	8
ERRIOXA / LA RIOJA	4.267	13	4.573	13	4.308	13	4.475	13
MADRIL / MADRID	55.770	1	57.547	1	65.407	1	72.007	1
MURTZIA / MURCIA	2.418	16	2.528	16	2.777	16	2.503	17
NAFARROA / NAVARRA	8.149	8	9.219	8	9.479	9	9.139	9
EUSKADI	44.469	3	48.216	3	51.592	3	48.578	3
CEUTA ETA MELILLA / CEUTA Y MELILLA	298	18	362	18	377	18	360	18
GUZTIRA / TOTAL	255.990	-%3	265.486	%4	293.005	%10	296.356	%1

Fuente Eustat

Figura 6. **Procedencia de visitantes internacionales**

ALEMANIA	13.813	4	13.493	4	15.454	4	22.752	4
AUSTRIA	1.626	25	1.803	27	1.982	25	3.738	20
BELGIKA / BELGICA	4.332	16	4.816	15	4.654	18	6.254	14
DINAMARCA / DINAMARCA	1.393	28	1.593	28	1.946	26	2.171	27
FINLANDIA	1.632	24	1.859	26	1.637	28	2.191	26
FRANTZIA / FRANCIA	55.624	1	62.407	1	64.783	1	76.985	1
GREZIA / GRECIA	678	29	1.153	29	826	29	1.179	29
HOLANDA	6.406	10	6.632	10	7.957	11	8.637	10
IRLANDA	4.830	13	4.714	16	5.313	14	6.218	15
ITALIA	10.152	7	10.591	7	11.005	7	12.980	7
LUXEMBURGO	219	30	385	30	180	30	473	30
NORUEGA	3.433	18	4.552	18	3.786	20	3.421	21
PORTUGAL	4.888	12	4.578	17	4.830	16	5.457	18
ERRESUMA BATUA / REINO UNIDO	22.847	3	23.506	3	31.683	3	33.273	3
RUSIA	4.487	15	5.115	13	4.060	19	3.090	24
SUEDIA / SUECIA	4.302	17	4.944	14	5.161	15	6.368	13
SUIZA	2.693	21	3.438	22	3.559	21	5.874	17
RESTO EU	3.377	19	4.203	21	5.368	13	7.874	12
EUROPAKO BESTEAK / RESTO DE EUROPA	4.641	14	3.026	23	3.292	23	3.421	21
IBEROAMERIKA / IBEROAMERICA	11.891	6	8.413	8	8.578	9	9.844	9
ARGENTINA	6.222	11	6.357	11	8.451	10	11.271	8
BRASIL	3.076	20	4.262	20	3.497	22	3.303	23
MEXICO	2.283	23	5.568	12	5.998	12	6.143	16
KANADA/CANADA	2.369	22	4.341	19	4.673	17	5.156	19
EB-EE.UU.	28.338	2	29.966	2	35.885	2	36.738	2
AUSTRALIA	10.140	8	11.977	5	13.885	6	14.301	6
AFRIKA	1.410	26	1.875	25	1.848	27	1.752	28
CHINA	1.402	27	2.682	24	2.318	24	2.283	25
JAPONIA / JAPON	6.885	9	8.179	9	9.148	8	8.517	11
BESTE HERRIALDEAK / OTROS PAÍSES	13.572	5	11.204	6	14.219	5	14.387	5
ATZERIA GUZTIRA / TOTAL EXTRANJERO	238.961	%8	257.632	%8	285.976	%11	326.051	%14

Fuente Eustat

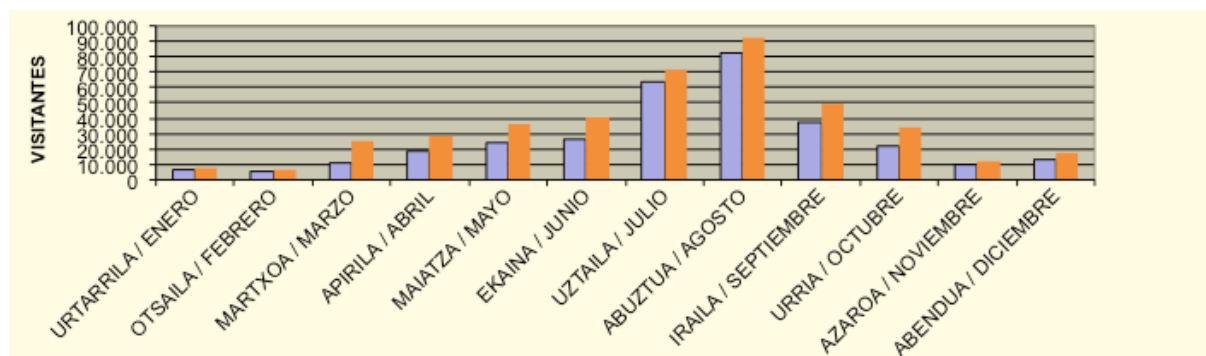
Asimismo, en el año 2016 se registró un importante crecimiento en las consultas en las oficinas de turismo de Donostia / San Sebastián:

Figura 7. **Consultas en la oficina de turismo**

BISITARIAK GUZTIRA / TOTAL VISITANTES	2013	2014	2015	2016	
URTARRILA / ENERO	4.647	5.267	6.567	7.529	%14,65
OTSAILA / FEBRERO	4.060	5.503	5.750	6.958	%21,01
MARTXOA / MARZO	14.816	9.504	10.957	24.939	%127,61
APIRILA / ABRIL	13.503	22.939	18.732	28.765	%53,56
MAIATZA / MAYO	19.464	22.528	24.258	36.004	%48,42
EKAINA / JUNIO	21.287	27.851	26.473	40.257	%52,07
UZTAILA / JULIO	61.695	62.312	64.056	71.343	%11,38
ABUZTUA / AGOSTO	79.938	77.009	82.268	92.420	%12,34
IRAILA / SEPTIEMBRE	30.363	36.198	37.841	49.179	%29,96
URRIA / OCTUBRE	15.511	18.639	21.691	34.032	%56,89
AZAROA / NOVIEMBRE	8.183	8.517	9.845	12.099	%22,89
ABENDUA / DICIEMBRE	7.896	9.309	12.680	17.699	%39,58
TOTAL / GUZTIRA	281.363	305.576	321.118	421.224	%31,17

Fuente San Sebastián Turismo & Convention Bureau

Figura 8. **Consultas en la oficina de turismo**



Fuente San Sebastián Turismo & Convention Bureau

Por otra parte, Donostia / San Sebastián ha sido líder en rentabilidad turística en el Estado, después de Barcelona. Según los datos del Barómetro de la Rentabilidad y el Empleo de los Destinos Turísticos Españoles, Donostia / San Sebastián fue en 2016 la ciudad con la tarifa media diaria (ADR) más alta (122,4 €, frente a 86,5€ de la media de los destinos urbanos españoles), y sólo por detrás de Barcelona. Registró una alta ocupación media (70,8%) y el RevPAR (ingresos por habitación disponible) más alto (86,5,3 € frente a 60,1€ de la media de los destinos urbanos españoles y sólo por detrás de nuevo de Barcelona). Y a pesar de los continuos crecimientos en los últimos años de estas variables, Donostia / San Sebastián registró en 2016 un incremento del 7,9% en el ADR (frente al crecimiento del 3,5% de la media de los destinos urbanos españoles), un aumento del 3,7% en la ocupación media y un 10,9 % en el RevPar (frente al crecimiento del 7,5 % de la media de los destinos urbanos españoles).

Precisamente, Exceltur ha señalado que el mejor comportamiento se ha producido en aquellos destinos como Donostia / San Sebastián más posicionados en la demanda internacional y que trabajan una oferta turística diferencial, maximizan el atractivo de sus espacios públicos, con alojamientos de mayor categoría y con sistemas de gestión profesionalizados y con una mayor implicación empresarial.

De hecho, el **estudio UrbanTUR 2016** presentado por Exceltur ha situado a Donostia / San Sebastián como la cuarta ciudad en el ranking global de destinos turísticos urbanos de España, sólo por detrás de ciudades como Barcelona, Madrid y Valencia. Se trata de la ciudad mejor valorada entre aquellas que cuentan con una población de menos de 200.000 habitantes. En este sentido, la propia Exceltur destaca que Donostia / San Sebastián obtiene este resultado por el esfuerzo en la transformación de las ventajas comparativas de partida en ventajas competitivas, a través de la mayor prioridad política y sistemas de gobernanza profesionalizados basados en la cooperación público-privada, que permite multiplicar los resultados económicos y sociales de la actividad turística.

Figura 9.
Monitor de competitividad turística de destinos urbanos. UrbanTur 2016.

Ranking global de competitividad turística de los principales destinos urbanos españoles. Año 2016		
INDICADOR	RANKING 2016	ÍNDICE/MEDIA=100
Barcelona	1	145,8
Madrid	2	138,0
Valencia	3	108,2
San Sebastián	4	104,5
Málaga	5	103,0
Sevilla	6	102,2
Palma de Mallorca	7	101,5
Bilbao	8	99,2
Santiago de Compostela	9	96,4
Gijón	10	96,3
Las Palmas de Gran Canaria	11	96,2
Valladolid	12	95,6
Zaragoza	13	95,5
Córdoba	14	95,3
Santander	15	95,2
Granada	16	91,6
Salamanca	17	91,5
Alicante	18	91,3
Murcia	19	89,5
La Coruña	20	88,8
Burgos	21	87,7
León	22	85,8

Fuente: Exceltur

La ciudad obtiene muy buenos resultados en los pilares de gobernanza y gestión estratégica (puesto 3, sólo detrás de Barcelona y Valencia), de desempeño, resultados económicos y sociales (puesto 4), de desempeño de condicionantes competitivos del entorno urbano y de la vida local (puesto 5) y de capacidad de atracción de la oferta de productos de ocio (puesto 9). Obtiene posiciones intermedias en el pilar de capacidad de la atracción de la oferta de productos de negocios (puesto 13) y, obviamente, malos resultados en el pilar de accesibilidad y movilidad (puesto 16) por los problemas de accesibilidad (aérea y ferrocarril) del destino.

**DONOSTIA / SAN SEBASTIÁN
HA SIDO LÍDER EN
RENTABILIDAD TURÍSTICA
EN EL ESTADO.**

Figura 10.
Monitor de competitividad turística de destinos urbanos. UrbanTur 2016.

Posición del ranking por pilares. Año 2016							
	CAPACIDAD DE ATRACCIÓN DE LA OFERTA PRODUCTOS DE OCIO	CAPACIDAD DE ATRACCIÓN DE LA OFERTA PRODUCTOS DE NEGOCIOS	CONDICIONANTES COMPETITIVOS DEL ENTORNO URBANO Y DE LA VIDA LOCAL	ACCESIBILIDAD Y MOVILIDAD	GOBERNANZA Y GESTIÓN ESTRATÉGICA	DESEMPEÑO, RESULTADOS ECONÓMICOS Y SOCIALES	
Barcelona	1	1	2	1	2	1	1
Madrid	2	2	1	2	1	6	2
Valencia	3	3	3	11	6	2	8
San Sebastián	4	9	13	5	16	3	4
Málaga	5	8	7	12	4	5	11
Sevilla	6	4	4	7	8	10	7
Palma de Mallorca	7	10	8	15	3	17	3
Bilbao	8	11	5	3	11	15	6
Santiago de Compostela	9	6	20	4	15	11	16
Gijón	10	18	17	14	21	4	14
Las Palmas de Gran Canaria	11	13	12	22	5	13	5
Valladolid	12	20	10	18	12	7	15
Zaragoza	13	16	6	13	9	9	20
Córdoba	14	7	15	8	7	16	13
Santander	15	21	18	6	13	12	10
Granada	16	5	11	17	18	20	12
Salamanca	17	15	16	9	22	14	19
Alicante	18	12	19	21	10	18	9
Murcia	19	19	9	20	20	8	22
La Coruña	20	14	14	10	17	22	17
Burgos	21	17	21	16	14	19	21
León	22	22	22	19	19	21	18

Fuente: Exceltur

Por otra parte, se detecta en la ciudad una preocupación creciente sobre la “gestión del éxito turístico”. No son pocos los nuevos y viejos problemas que surgen o se aceleran en un contexto turístico cambiante: proliferación de alquileres turísticos, cambios acelerados de usos en determinadas zonas de la ciudad, expulsión de funciones residenciales, mutación del perfil comercial tradicional en aras de la proliferación de negocios turísticos estandarizados, turistización, masificación y saturación turística, banalización del paisaje histórico urbano, etc.

El desarrollo sostenible es uno de los temas centrales del desarrollo turístico actual, a través del que se busca un equilibrio funcional entre el turismo y las demás funciones urbanas. Debemos asumir algo fundamental: la capacidad de acogida de las ciudades es limitada y el número de visitantes no puede seguir creciendo de forma indefinida. En este sentido, **la OMT ha declarado 2017 el año Internacional del Turismo Sostenible.**

No obstante, hemos de destacar también que el crecimiento del turismo constituye una oportunidad para Donostia / San Sebastián. El turismo genera y dinamiza la actividad económica, proyecta la imagen de la ciudad y aporta un

EXCELTUR HA SITUADO A DONOSTIA / SAN SEBASTIÁN COMO LA CUARTA CIUDAD EN EL RANKING GLOBAL DE DESTINOS TURÍSTICOS URBANOS DE ESPAÑA.

modelo válido para el crecimiento urbano contemporáneo y la mejora de la vida de los ciudadanos y de los visitantes.

El turismo es un fenómeno de profunda transversalidad. Por lo tanto, debemos integrarlo y gestionarlo desde una estrategia general urbana, una estrategia que considere al turismo como un sector de actividad más, dentro de esa compleja madeja urbana. Es decir, en la actualidad el éxito turístico de una ciudad como Donostia / San Sebastián depende más de la coordinación de políticas sectoriales con aplicación urbana (urbanismo, movilidad, cultura, seguridad, etc..) que de la simple formulación de políticas turísticas sectoriales.

En este sentido, se han identificado **las palancas del Plan Director del Turismo** Donostia / San Sebastián 2017-2021:

- El buen desenvolvimiento del Plan Director del Turismo Donostia / San Sebastián 2012-16.
- El liderazgo de Donostia / San Sebastián en el crecimiento del turismo urbano.
- El protagonismo del turismo internacional en la ciudad.
- La recuperación de la demanda del Estado
- La declaración de Capital Cultural de Europa 2016.
- La notoriedad y buena imagen internacional del destino.
- La mejora de infraestructuras y equipamientos (la nueva estación de autobuses, Tabakalera, BCC, el crecimiento de la oferta hotelera,..).
- La futura llegada del tren de Alta Velocidad, y la progresiva mejora en la accesibilidad por ferrocarril.
- La sensibilidad creciente en las principales ciudades de Europa y, en particular, en Donostia / San Sebastián sobre los retos del turismo en un entorno disruptivo: el crecimiento equilibrado y la cooperación de todos los agentes que participan en el sector turístico.
- Las tendencias actuales del sector turístico y los nuevos perfiles de consumidores (el empoderamiento de los ciudadanos y preocupación por la calidad de la vida urbana).

EL TURISMO ES
UN FENÓMENO
DE PROFUNDA
TRANSVERSALIDAD,
QUE DEBE SER
GESTIONADO DESDE
UNA ESTRATEGIA
GENERAL URBANA.



2. METODOLOGÍA Y FASES DEL TRABAJO

El Plan Director del Turismo Donostia / San Sebastián 2017-2021 ha tenido en cuenta:

- Que ya se parte de un plan previo, el Plan Director de Turismo Donostia / San Sebastián 2012-16. Por este motivo, los esfuerzos se han concentrado en los temas considerados “clave” para la ciudad, los que han registrado cambios significativos y los que son novedosos y pueden tener una incidencia relevante en el futuro.
- Que debe ser participativo, es decir con una participación activa en este proceso de reflexión por parte de los agentes económicos y sociales relevantes para los diferentes ámbitos temáticos y de expertos internacionales.
- Que este proceso participativo, debe estar respaldado por una base técnica, de la cual se encargaran las asistencias técnicas que realizarán tanto los técnicos de este equipo consultor como los de San Sebastián Turismo & Convention Bureau.

En este sentido, se han identificado los siguientes temas clave para el futuro del turismo en Donostia / San Sebastián:

- **Analizar los efectos del turismo en el destino.** Se trata de reflexionar sobre el impulso de las políticas turísticas que permitirán un desarrollo equilibrado de Donostia / San Sebastián en un

contexto de cambio disruptivo (globalización, economía colaborativa –airbnb,....-, aumento de la competencia,...).

- **Reflexionar sobre el modelo de gobernanza del turismo.** Se trata de definir el modelo de gestión del turismo en Donostia / San Sebastián en el marco de una sociedad abierta en la que participan otras entidades públicas y privadas y otros territorios (Gipuzkoa, País Vasco, Turespaña, Francia...).
- **Renovar el modelo de Negocio de San Sebastián Turismo & Convention Bureau.** Se trata de replantear el nuevo enfoque del ente de gestión turística de la Ciudad y elaborar un Plan de Negocio y un Plan de Modernización.
- **MICE.** Se trata de abordar todo lo que hace referencia a este producto, clave para el futuro de la ciudad: equipamientos, promoción, mercados, comercialización, papel del Convention Bureau, etc.
- **Gestión de la marca turística de Donostia / San Sebastián.** Se trata de discutir las líneas estratégicas que deben presidir la política de branding de DSS, **una vez finalizada la Capital Cultural de Europa** (eje estratégico de la actual imagen de Donostia / San Sebastián) y el rol a jugar por San Sebastián Turismo & Convention Bureau.

- **Mercados.** Se trata de analizar la situación y perspectivas de evolución de los diversos mercados/ productos turísticos y la competencia.

Asimismo, la elaboración del Plan Director de Turismo de Donostia / San Sebastián 2017-2021 se ha estructurado en tres fases:

- **Fase I:** Diagnóstico estratégico.
- **Fase II:** Formulación de la Estrategia de turismo de Donostia / San Sebastián.
- **Fase III:** Plan de Actuaciones 2017-2021.

2.2. FUENTES DE DATOS UTILIZADOS

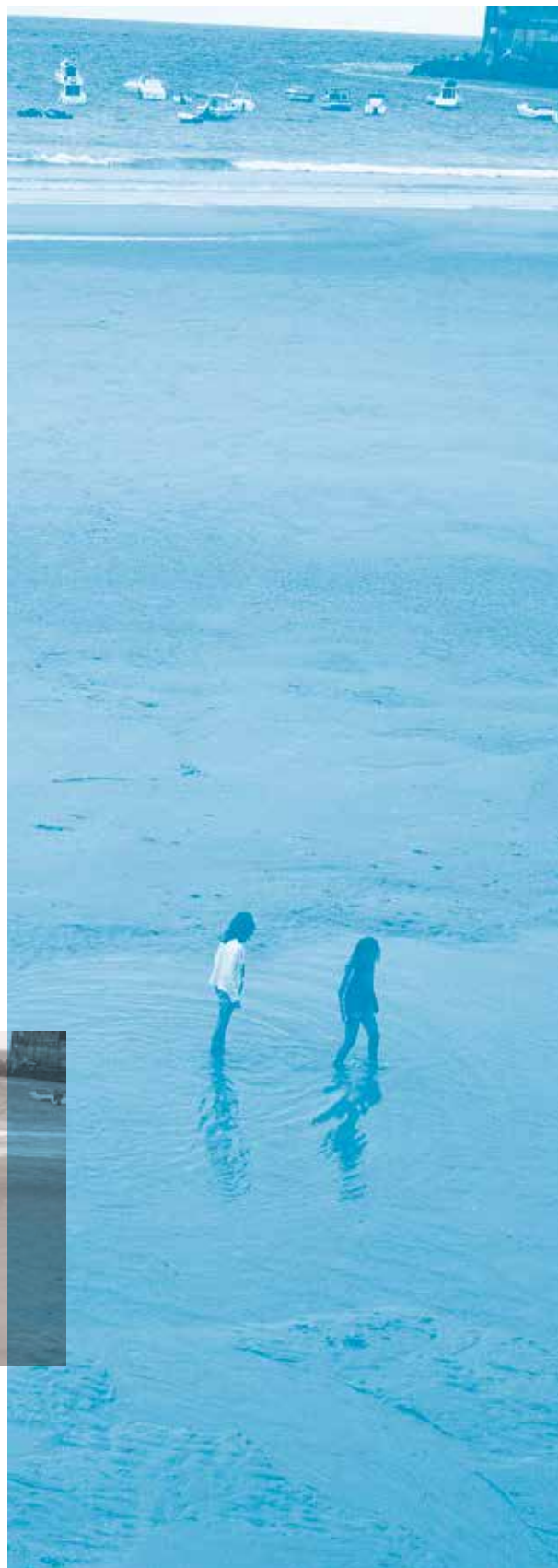
Las fuentes de consulta y metodología que se han utilizado para la redacción del Plan Director del Turismo de Donostia / San Sebastián han sido las siguientes:

- **Documentación y estudios sobre turismo Urbano:** Declaración de Estambul sobre Turismo Urbano (OMT), City Tourism and Culture, the European Experience (European Travel Commission), Informes de European Cities Marketing, Global Destination Index (Mastercard), UrbanTUR (Exceltur), Estudio de la FEMP sobre Modelos de Gestión Local del Turismo, Destinos Turísticos Inteligentes (Segittur), etc..
- Documentación y Estudios Sectoriales sobre turismo cultural, MICE, gastronomía, compras, deportivo, etc...
- **Documentación y estudios sobre Donostia / San Sebastián,** en particular, el Plan Director del Turismo 2012-2016, el Plan Estratégico de la Ciudad, Estudio de dimensionamiento de la oferta de apartamentos vacacionales en San Sebastián. Propuesta de medidas de ordenación y regulación urbanística, Plan de Impulso al Turismo y el Comercio de Donostia / San Sebastián.
- **Fuentes secundarias y estadísticas oficiales** de Donostia / San Sebastián, Gobierno Vasco, Turespaña y el INE.
- Se han realizado **más de 50 entrevistas a personas clave del sector del turismo en Donostia / San Sebastián:** los portavoces de los grupos políticos del Ayuntamiento en San Sebastián Turismo & Convention Bureau, representantes de otros departamentos municipales (Plan Estratégico, Fomento de San Sebastián, Urbanismo, Movilidad, Cultura, Kursaal...), representantes de otras instituciones (Diputación de Gipuzkoa y Basquetour) y representantes de sectores clave para el turismo en la ciudad (Hoteles de Gipuzkoa, Hostelería de Gipuzkoa, MICE,...).
- Se han realizado entrevistas a todo **el equipo de San Sebastián Turismo & Convention Bureau** y 10 sesiones de trabajo interno.
- Se han realizado **más de 20 Entrevistas a personas clave en la industria turística.**
- Se han realizado **6 Mesas de Trabajo** de cada uno de los temas definidos como clave para el Plan Estratégico en las que han participado **más de 100 personas.**
 - Turismo de reuniones y congresos (06-10-16).
 - Modelo de Gobernanza del turismo en Donostia / San Sebastián (20-10-16).
 - Plan de negocio de San Sebastián Turismo & Convention Bureau (21-10-16).
 - Públicos Objetivos de San Sebastián Turismo & Convention Bureau (27-10-16).
 - Marca de Donostia / San Sebastián (28-10-16).
 - Impacto del turismo en Donostia / San Sebastián (10-11-16).
 - Oferta alojativa (11-11-16).
- Asimismo, han colaborado en la Mesas de Trabajo los siguientes **expertos:**
 - **Ignasi Dèlas**, presidente de European Cities Marketing y director adjunto de Turismo de Barcelona.
 - **Antonio Bernabé**, director de Turismo de Valencia y ex director de Turespaña.
 - **Oscar Perelli**, director de estudios de Exceltur.
 - **Albert Arias**, director del Plan Estratégico del Turismo de Barcelona.
- El Ayuntamiento de Donostia / San Sebastián ha impulsado un sistema de participación on line abierto al sector y a los ciudadanos, denominado **Plaza Irekia**, a través de preguntas sobre aspectos específicos del proceso de planificación estratégica que debe conducir a la elaboración del Plan.
- Se ha realizado un **estudio benchmarking** y análisis de casos de éxito de otras ciudades en España y en otros países europeos.

- Y se han realizado **más de 10 de reuniones** de trabajo de validación del **Comité de Seguimiento** del Plan Director de Turismo de Donostia / San Sebastián 2017-2021.

Por otra parte, como hemos señalado, el Plan Director de Turismo de Donostia / San Sebastián 2017-2021 se ha concentrado en un conjunto de temas clave para el futuro de la ciudad. Por lo tanto, se realizaron los siguientes **estudios e investigaciones específicas**:

- Estudio sobre los efectos del turismo y los desafíos de su crecimiento equilibrado en la ciudad de Donostia / San Sebastián. Grupo de Investigación "Turismo, Patrimonio y Desarrollo", realizado por el Departamento de Geografía Humana de la Universidad Complutense de Madrid.
- Descripción de los puestos y análisis de competencias profesionales de Donostia / San Sebastián Turismo & Convention Bureau, realizado por la consultora Laudantis.
- Estrategia de marca de Donostia / San Sebastián, realizado por la consultora Brandgineering.



PRESENTAMOS UN PLAN EN EL
QUE SE TRATAN LOS TEMAS CLAVE
PARA EL FUTURO DE LA CIUDAD.

II

ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO



1. TENDENCIAS ACTUALES DEL TURISMO

En el año 2016 se han producido en el mundo 1.235 millones de desplazamientos turísticos internacionales, según la Organización Mundial del Turismo (OMT). Es decir, 46 millones de turistas internacionales más que en 2014 (lo que representa un aumento del 3,9%) y 300 millones más que en el año 2008 (antes del inicio de la gran recesión). Se trata del 7º año de crecimiento consecutivo desde el descenso de la actividad en 2009.

El crecimiento de la demanda del turismo internacional ha sido constante desde la segunda mitad del siglo XX. De hecho, en 1950 sólo se registraron 25 millones de desplazamientos turísticos en el mundo. En los últimos 65 años, el número de turistas internacionales se ha multiplicado por 47. Las previsiones de la OMT para el año 2030 se sitúan en 1.800 millones.

El turismo internacional representa en estos momentos el 10% del PIB mundial, el 7% de las exportaciones (con un valor de 1,5 trillones de dólares) y aporta 1 de cada 11 empleos mundiales. Por otra parte, la OMT estima que el turismo doméstico a nivel mundial se sitúa entre 5 y 6 billones de desplazamientos.

Naciones Unidas ha declarado 2017 como el Año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo con el objeto de “trabajar juntos para aprovechar al máximo la contribución del turismo al crecimiento económico, la inclusión social, la conservación del medio ambiente y el patrimonio cultural y el entendimiento mutuo, sobre todo ahora que vivimos tiempos en los que el respeto y la tolerancia escasean”.

Asimismo, el turismo es una actividad económica sumamente compleja que en los últimos 20 años ha vivido una profunda transformación tanto desde la óptica de la oferta como desde la demanda.

Durante décadas, el turismo se ha caracterizado por una oferta rígida y estandarizada, con una cadena de valor y una organización poco flexible. Los destinos turísticos habían sido fundamentalmente lugares que partiendo de sus recursos y atractivos habían construido una oferta

pensada para un mercado de masas. El mercado era gobernado por la oferta y, en consecuencia, la demanda, es decir, los turistas, tenía que adaptarse a las propuestas sin posibilidad de intervenir en el proceso de creación y producción de sus vacaciones.

El paquete turístico durante décadas ha reinado en el turismo, por lo que los destinos no eran nada más que los lugares en donde los visitantes pasaban sus vacaciones buscando el descanso y la diversión. Era un modelo turístico en el que raramente existía una comunicación directa entre el destino y el turista, ya que tanto la comunicación como la comercialización eran fundamentalmente intermediadas.

Sin embargo, el progreso de las tecnologías ha transformado radicalmente este escenario. Internet ha hecho posible a los turistas el libre acceso a la información, superando las opiniones de los medios de comunicación y también les ha permitido acceder a la oferta turística sin necesidad de intermediarios.

Además se ha producido un crecimiento exponencial tanto en el número de turistas como en el de destinos que, en la última década, han entrado en el mercado turístico.

Internet ha decretado la aparición de nuevos modelos de negocio y nuevos canales de comunicación y de comercialización turística y también ha favorecido el surgimiento de nuevas tipologías de demanda. En efecto, el impacto de internet no sólo se ha reflejado en la oferta. También los turistas han cambiado radicalmente como consecuencia de un nuevo modelo de sociedad. Una sociedad en la que los individuos dan al turismo y al viaje un valor diferente con su comportamiento y preferencias, muy distinto del que tenía en las décadas anteriores. Los estilos de vida han hecho posible que no se pueda hablar del turismo, sino que se deba hablar de turismos.

En este sentido, diversos expertos en turismo, instituciones y organizaciones como la OMT, el World Travel Tourism Council, la European Travel Commission, coinciden en apuntar un **conjunto de tendencias y retos del turismo** para los próximos años, que este equipo considera que el Director de Turismo de Donostia / San Sebastián 2017-21 debe asumir como referencias básicas:

1.1. AUMENTO DEL TURISMO DE CIUDAD

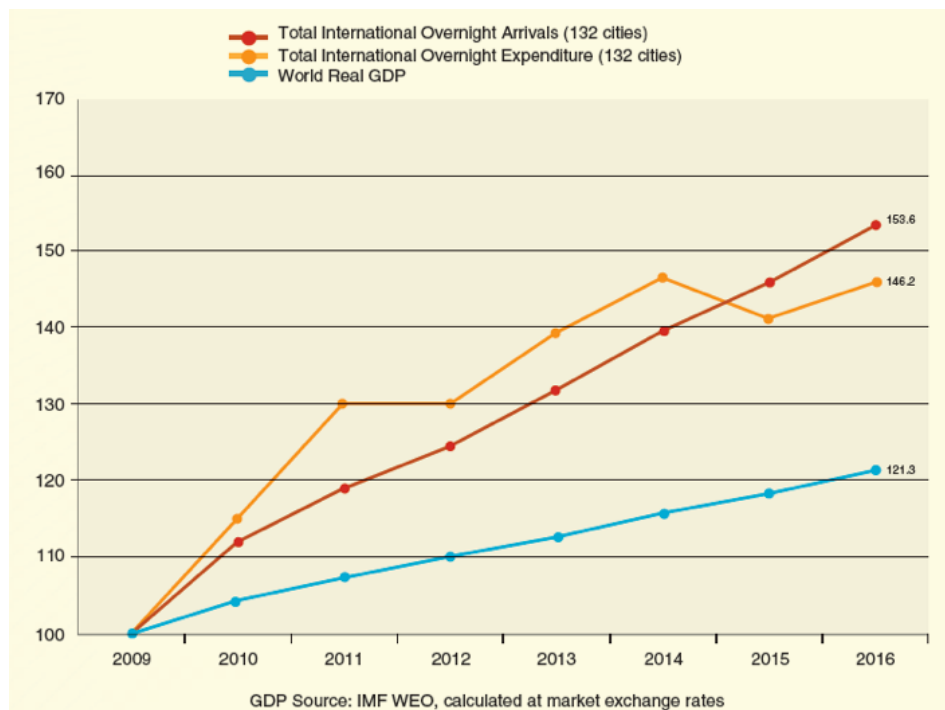
El **turismo de ciudad** es el segmento que más crece del sector turístico. Según el estudio de IPK International 2015, el número de este tipo de viajes ha crecido un 82% entre los años 2007 y 2014, y suponen ya el 22% total de los viajes. De hecho, según este estudio, en países avanzados, como el Reino Unido, los viajes de ciudad ya han superado a las vacaciones de sol y playa.

En Europa el turismo de ciudad continúa creciendo a un ritmo acelerado. En el año 2014 los europeos realizaron cerca de 70 millones de viajes internacionales (y 400 millones de pernoctaciones), lo que representa un aumento del 60% en relación a 2007 (un incremento del 7% anual, por encima del crecimiento general del turismo).

Asimismo, según el Global Destination Cities Index Report 2016 de Mastercard, las llegadas internacionales (a las 132 ciudades del estudio) van a aumentar un 5,2% en 2016 (en línea con la media de crecimiento de los últimos 7 años). El incremento del gasto turístico será del 3,5%. Ambos porcentajes muy superiores a los niveles de crecimiento del PIB mundial.

EN PAÍSES
AVANZADOS LOS
VIAJES DE CIUDAD
YA HAN SUPERADO A
LOS DE SOL Y PLAYA.

Figura 1. Global Destination Cities Index Report 2016 de Mastercard



Es decir, las ciudades se han convertido en algunos de los destinos turísticos más importantes del mundo. Y el turismo urbano es una actividad que crece de forma intensa a nivel mundial.

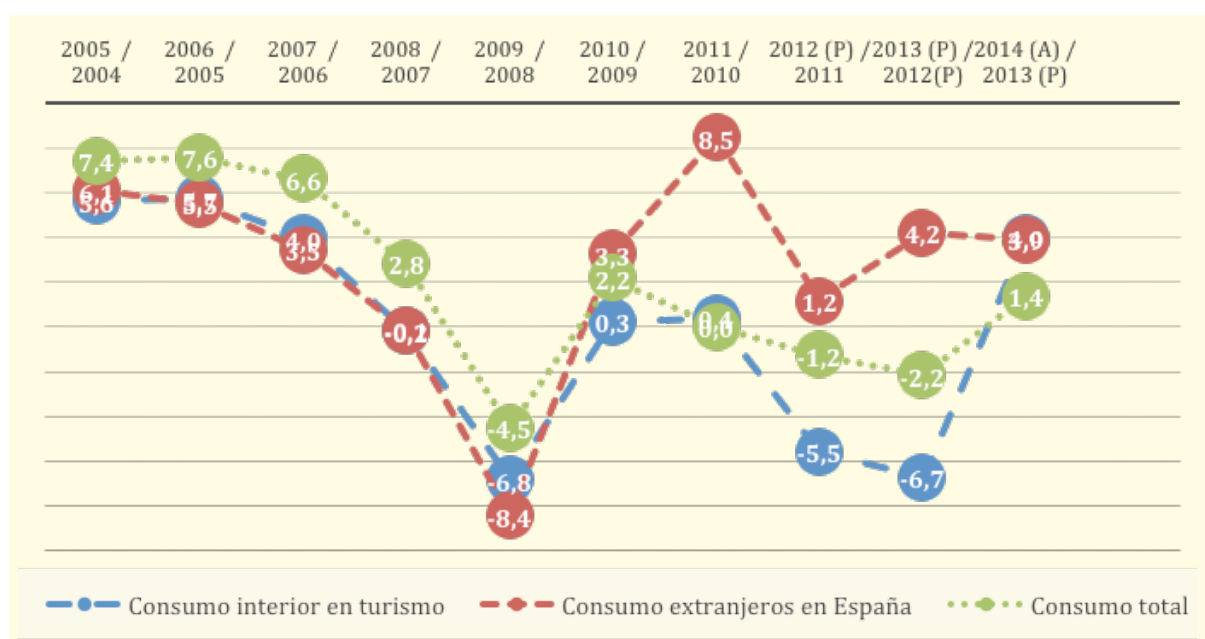
Asimismo, se observa en las preferencias de los consumidores un **protagonismo creciente de ciudades de escala más humana**, de destinos boutique, **como Donostia / San Sebastián**, alternativos a las grandes capitales.

1.2. ELEVADA SENSIBILIDAD DEL TURISMO A LA COYUNTURA ECONÓMICA Y A LA SITUACIÓN GEOPOLÍTICA

La evolución reciente de la demanda turística pone de manifiesto la fuerte influencia que tiene sobre ella la coyuntura económica. El deterioro de la situación económica en España, primero en 2009 y posteriormente el agravamiento de la crisis en 2011 y 2012, fue determinante en la reducción de la demanda turística nacional durante estos años, y la recuperación experimentada en los últimos años también ha influido en la recuperación del consumo turístico.

LA RECUPERACIÓN
 ECONÓMICA DE LOS
 ÚLTIMOS AÑOS, HA
 INFLUIDO TAMBIÉN
 EN EL CONSUMO
 TURÍSTICO.

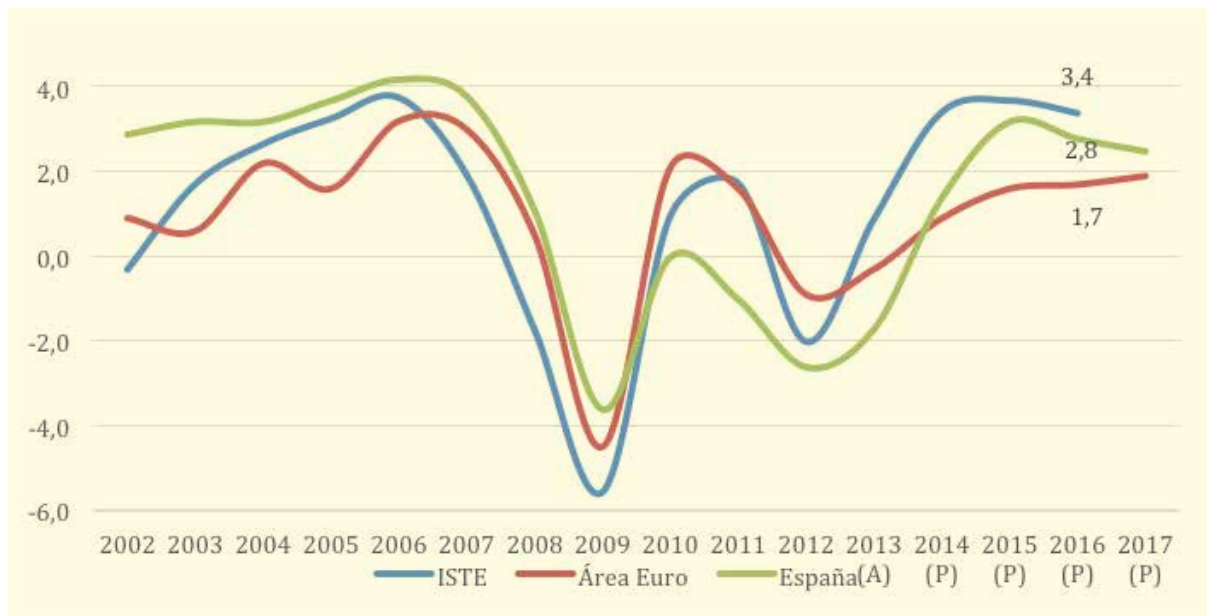
Figura 2.
**Tasas anuales de crecimiento de determinados
 componentes del gasto de los hogares**



Fuente: INE, Contabilidad Nacional de España. Clasificación del gasto en consumo final de los hogares por finalidad (coicop)

El Indicador Sintético del PIB Turístico de Exceltur (ISTE) elaborado por Exceltur confirma la correlación entre la evolución del PIB y del sector turístico y las perspectivas positivas para el próximo año.

Figura 3. Evolución del PIB de España y del Área Euro y del Indicador Sintético del PIB Turístico



Fuente: Exceltur, Eurostat y European Economic Forecast, Winter 2016

De acuerdo con los informes de Exceltur, el PIB Turístico aceleró su crecimiento hasta un 4,9% en 2016, de nuevo por encima del 3,3% de crecimiento del conjunto de la economía española, lo que supone un aumento de 6.414 millones de euros de actividad hasta alcanzar los 125 mil millones, que permite que la participación del turismo en la economía española ascienda al 11,2% del PIB.

Asimismo, el turismo generó 80.688 nuevos empleos en 2016, a un ritmo del 5,7%, el mayor de los grandes sectores de la economía española, de forma que explica el 15,1% de todos los nuevos puestos de trabajo creados en España en este año, según datos de la Seguridad Social.

El balance turístico del conjunto del año elaborado por Exceltur apunta algunos rasgos de la coyuntura que favorecen el crecimiento de la actividad turística en España y que previsiblemente pueden continuar durante los próximos dos o tres años, si se tienen en cuenta también las últimas previsiones de la Comisión Europea sobre la evolución de la situación económica en 2016 y 2017:

EN 2016
EL TURISMO
GENERÓ
80.688
NUEVOS EMPLEOS

- El extraordinario aumento sobrevenido de la demanda extranjera hacia España principal impulsor de la actividad turística en 2016.
- Un contexto macroeconómico inusualmente propicio gracias a los bajos precios del petróleo, los tipos de interés en valores negativos y el euro en niveles mínimos frente al dólar
- Muchos empresarios intensifican su inversión en renovación de la oferta en ciertos destinos, hacia un reposicionamiento de mayor valor añadido que mejora notablemente sus resultados.
- El hasta el momento nulo efecto del Brexit.
- Todos los mercados exteriores han registrado un inusual crecimiento de sus viajes y gasto turístico en España, partiendo de los altos niveles del año 2015.
- El mercado español mantiene su senda estable de recuperación en consonancia con el crecimiento del consumo de las familias, pero a ritmos algo menores que en 2015.
- Sube la actividad del business travel en España, en un mercado caracterizado por la búsqueda de una mayor eficiencia en costes operativos.
- Los hoteles vacacionales, los urbanos y las actividades de ocio registran el mejor balance en cuanto a su mejora de ventas y resultados.
- Baleares, Canarias, Andalucía y la Comunidad Valenciana en los destinos de sol y playa, Galicia, Cantabria y Asturias en la España Verde, Aragón y Extremadura los destinos de mejor balance empresarial en 2016.

En este contexto general positivo, Exceltur advierte, no obstante, de algunos riesgos, relacionados tanto con la oferta como con la demanda, principalmente:

- Se confirman los negativos efectos del crecimiento descontrolado e irregular del alquiler turístico de viviendas.
- Desciende un año más el ingreso por turista extranjero que revierte a España, principalmente por la caída de la estancia, mientras se produce un tímido aumento de su gasto diario en destino

Y en relación a la **situación geopolítica**, tres tipos de acontecimientos están condicionando la evolución del turismo: la incertidumbre política (nuevos equilibrios mundiales tras las elecciones en EE.UU., el Brexit, el desconcierto en la UE, etc.); los atentados terroristas contra destinos turísticos en Europa; y la inestabilidad a nivel mundial (guerras en Oriente Medio, etc.).

En efecto, la compleja actualidad del mundo se concreta en una gran cantidad de procesos e intereses interconectados a escala global. Y el turismo, como un fenómeno mundial está muy condicionado por estas coyunturas geopolíticas.

Por una parte, el previsible agotamiento de las fuentes tradicionales de energía, como las energías fósiles, genera muchas tensiones a escala internacional. La geopolítica del petróleo y las consecuencias económicas derivadas de la evolución de su precio –coste de los desplazamientos turísticos e implicaciones ambientales, etc.- van a condicionar la agenda del turismo en los próximos años.

Y por otra, las guerras civiles y los conflictos armados en el Mediterráneo provocan cambios en el mapa turístico, modificando las preferencias de los viajeros, y convirtiendo la seguridad en uno de los factores claves para elegir un destino. Obviamente, en este contexto una ciudad estable y segura como Donostia / San Sebastián puede escalar posiciones en el ranking de destinos turísticos, pero no se encuentra al margen de la incertidumbre por las amenazas globales.

1.3. LOS CAMBIOS EN LOS MERCADOS Y EN LA DEMANDA TURÍSTICA

Exigen a los destinos crear nuevos productos adaptados a las exigencias de los nuevos consumidores. Estos cambios en la demanda turística se pueden resumir de la forma siguiente:

- El nuevo turista es un **cliente bien informado, exigente, experiencial, hiperconectado y multicanal**. Además, se trata de un cliente *rico en dinero y pobre en tiempo*, y es prescriptor para otros turistas (prosumidor). De hecho, la suma de internet y de las redes sociales han impulsado un cambio de paradigma en el turismo. De un sector impulsado desde la oferta, hemos pasado a un sector impulsado desde la demanda
- **Los cambios generacionales de la demanda turística:** los **Baby Boomers** (nacidos entre 1945 y 1964), que están cambiando el concepto de *Tercera Edad*, con un comportamiento más activo, preocupados por la belleza y el bienestar; la **generación X** (nacidos entre 1965 y 1981); la generación Y, conocidos como **millenials**

[nacidos entre 1982 y 1994; y la **generación Z** [nacidos a partir del año 1995].

- Por ejemplo, fenómenos como el envejecimiento poblacional están cambiando el negocio turístico. En el 2020, las personas con más de 65 años representarán el 20 % de la población en Europa. La industria turística debe reorientar su oferta hacia las necesidades específicas de este segmento de población con movilidad reducida, formado por 127 millones de personas, y con una demanda menos estacional.
- La importancia de los **sentidos y las emociones**. Los cambios en el comportamiento de la demanda turística se deben entender en el marco general caracterizada por la denominada *sociedad de la ilusión (dream society)*. El peso del comportamiento *emocional* del individuo [ligado a valores, emociones y sentimientos] es más relevante que el comportamiento *racional* [basado en la adquisición de conocimientos].
- Asimismo, se observa la **ampliación del interés desde la “alta cultura” hacia elementos de la cultura popular** como la gastronomía, las artes creativas, el cine o la TV. Según la OCDE, la combinación entre turismo y cultura es uno de los principales motores económicos de los destinos. El turismo cultural internacional representa el 40% del total del sector, lo que implica que casi 500 millones de viajes tienen una motivación básicamente cultural.
- Mayor **respeto por la cultura, la tolerancia y el entendimiento de las diferencias culturales**.
- La **preocupación medioambiental**. La European Travel Commission estima que aumentará la demanda del denominado ecoturismo y de productos relacionados con la naturaleza, a la vez que se producirá un incremento de la demanda de informaciones sobre la sostenibilidad de los productos turísticos. Los nuevos consumidores tendrán una mayor conciencia sobre los temas relacionados con el medio ambiente, consecuentemente el sector turístico incorporará acciones dedicadas a la mejor conservación del medio ambiente y al uso eficiente de los recursos. Asimismo, el **cambio climático** se perfila como un problema a medio y largo plazo para el desarrollo del turismo.
- Por otra parte, el **eje turístico del mundo se está desplazando**, de Europa a Asia, América Latina y Oriente Medio, y el crecimiento de la industria turística se debe en gran parte al boom de los mercados emergentes. Por tanto, la nueva generación de clientes se va a definir por una palabra clave: la diversidad -geográfica, religiosa, cultural, idiomática, de hábitos alimenticios...-.

1.4. ESPECIALIZACIÓN DE LA OFERTA Y AMPLIACIÓN DEL NÚMERO DE DESTINOS

Ante esta evolución de la demanda turística, en las últimas décadas la oferta turística se ha especializado por productos, y han aparecido nuevos actores en el sector. Como consecuencia de este fenómeno, ha aumentado **la competencia global de los destinos**. Las economías emergentes, en particular las asiáticas, han impulsado la aparición de nuevos destinos. La competencia de los nuevos destinos y de clásicos como las ciudades europeas representa un importante reto para los próximos años.

1.5. EL TURISMO ANTE EL RETO DE LA ECONOMÍA DIGITAL Y LA ECONOMÍA COLABORATIVA. LA APARICIÓN DE NUEVOS OPERADORES

Economía digital

El surgimiento y la consolidación de las agencias de viaje on-line (OTA, on-line travel agencies) ha supuesto una transformación radical de los sistemas de comercialización de los servicios turísticos, que ya alcanza no solo al alojamiento, sino también a otros muchos servicios [alquileres de coches, restaurantes, actividades, paquetes completos].

La digitalización de la compra de servicios turísticos se acelera y se generaliza, aunque en algunos servicios (restauración) el ritmo parece menor. Entre las últimas novedades están las aplicaciones específicas para reservas de última hora (HotelTonight). Los servicios turísticos también son habituales en las aplicaciones de compra on-line generalista y con descuentos (Groupon), aunque Amazon ha abandonado al menos de momento su proyecto de venta de servicios turísticos (Amazon Destinations).

De acuerdo con algunos estudios citados en medios de comunicación y publicaciones especializadas, en Estados Unidos algo más del 30% de las habitaciones se reservaron a través de las agencias on-line, por un 28% a través de las webs de los hoteles. El resto se habría

reservado a través de otros canales (teléfono, agencia de viaje, en persona). Otras fuentes sitúan el porcentaje de reservas a través de las OTA en el 41% en Estados Unidos, 69% en Europa y 64% en Asia. Las grandes cadenas hoteleras globales están intentando derivar a los clientes hacia sus propios sistemas de reservas ofreciendo servicios adicionales o reduciendo los cupos de habitaciones que se ofrecen a través de las OTA.

Se está acelerando también la aparición de operadores on-line globales para la comercialización de servicios turísticos locales (recorridos guiados, turismo activo...). En algunos casos esas ofertas están incluidas en las plataformas de las OTA (Expedia), en otros se trata de plataformas que surgen independientes (GetYourGuide) pero que están también sujetas a procesos de consolidación, como Viator, adquirida por TripAdvisor.

En todo caso, el sector está en continua evolución, y mientras que se produce una creciente concentración entre las OTA (Expedia, Booking/Priceline), que han adquirido a otros competidores, surgen nuevos competidores. Por ejemplo, TripAdvisor y Google están avanzando hacia convertirse en plataformas de reservas de servicios turísticos. La primera ha llegado a un acuerdo con Booking, y Google ha presentado "Reserva en Google" (Book on Google) para hoteles y agencias online. De hecho, las autoridades de la competencia de Estados Unidos ya consideran a ambas como posibles contrapesos de los procesos de concentración de las OTA. En este sentido, los metabuscadores (TripAdvisor, Trivago, Google) están ganando terreno entre los clientes y son cada vez más utilizados como puerta de entrada para las reservas.

La digitalización de la distribución y comercialización de servicios turísticos ha afectado y está afectando sobre todo a las agencias de viaje tradicionales, desplazadas, por un lado, por la contratación on-line de servicios y, por otro, por el enorme caudal de información disponible a un solo clic y la creciente influencia de las redes sociales en las decisiones de viaje de los turistas ven como sus clientes. Ante esa situación la agencia de viajes parece estar obligada a responder con su propia digitalización y con la oferta de servicios de valor añadido para pasar de ser un mero agente a un asesor turístico que puede ofrecer su conocimiento y su experiencia para orientar al turista ante una sobreenformación a veces difícil de gestionar, utilizando también la tecnología y las redes sociales.

Economía colaborativa

Entre los principales cambios que se han producido en el sector turístico en el transcurso de los últimos años, hay que remarcar la aparición de dos fenómenos clave, facilitada por la consolidación de las formas de comunicación digitales y móviles: los nuevos intermediarios del sector turístico y el desarrollo de los servicios en el marco de la denominada *economía colaborativa*. Ambos hechos tienen grandes implicaciones no solo para las actividades turísticas, sino para el resto de sectores de actividad económica, para la ciudad y, en general, para toda la sociedad.

La irrupción de la economía colaborativa es un fenómeno complejo que tiene su origen en el movimiento cooperativista y en las estructuras organizativas de la solidaridad ciudadana. En este concepto se enmarcan muchas actividades de diversa consideración, desde modelos básicos de cesión gratuita de servicios a una comunidad hasta modelos de intercambio plataformas web o redes que facilitan intercambios y reciclaje de bienes y servicios basadas en un modelo de negocio de intermediación. Cabe destacar, sin embargo, la heterogeneidad de formas que se cobijan hoy bajo el paraguas de la economía colaborativa y que abanderan empresas tan diferentes como **Airbnb, Uber, HomeExchange, Couchsurfing o BlaBlaCar**, por poner ejemplos con una gran incidencia en el turismo. La emergencia de estos nuevos operadores en el ámbito turístico deja entrever **un auténtico cambio de modelo en la comercialización, pero también en los productos turísticos**.

1.6.

LA INFLUENCIA DE LA TECNOLOGÍA

¿Cómo responder al reto de la tecnología?: Los destinos turísticos inteligentes

El Libro Blanco sobre Destinos turísticos inteligentes constata el impacto de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), de internet como depósito de información y lugar de intercambio (marketplace), de la movilidad digital y la conectividad permanente (los dispositivos móviles) y de la creciente interactividad de las redes (la web 2.0) sobre el sector turístico. La tecnología ha provocado un cambio sustancial en las relaciones entre oferta y demanda turística,

reemplazando canales de comercialización, multiplicando las posibilidades de elección por parte del cliente, orientando la demanda a través de nuevos modelos de marketing.

Estos cambios se han traducido en una rapidísima evolución de la demanda. El perfil del turista y su manera de organizar el viaje y vivir la experiencia turística han cambiado de manera sustancial. En 2012, la compra de paquetes vacacionales había caído por debajo del 20%. El turista, más informado [a través de Internet: webs, redes sociales, etc.], prefiere organizar personalmente sus viajes, ya que puede tener acceso inmediato a la información acerca de productos y servicios, horarios, precios, disponibilidad. Además, en la medida en que internet se ha convertido en el principal y casi único canal para recabar información sobre destinos y servicios turísticos, sólo aquellos que están presentes en la red son tenidos en cuenta, y aquellos que consiguen aproximar su información a la decisión de compra tienen más posibilidades de ser elegidos. De alguna manera, el sector ha dejado de estar controlado por la oferta (operadores turísticos) para pasar a estar dominado por la demanda (clientes), con un incremento feroz de la competencia.

La adaptación a la nueva economía digital es hoy clave para mantener la competitividad turística, de modo que tanto los destinos como los empresarios turísticos tienen que estar preparados para satisfacer las necesidades del nuevo turista o viajero digital (muy informado, multicanal y muy exigente) en los tres momentos de la experiencia turística, antes de que el visitante llegue al destino, durante su estancia y después de su marcha:

- El antes (la inspiración asistida): el acceso a una gran cantidad de datos (textos, fotos, audios, vídeos, infografías, mapas...) perfectamente estructurados sobre destinos, productos y servicios enriquece notablemente la capacidad de elección del turista.
- El durante (la movilidad inteligente): el aumento de la conectividad en los destinos turísticos y el creciente uso de las tecnologías y aplicaciones

de movilidad hacen mucho más fácil y flexible la experiencia turística, satisfaciendo la demanda del turista, que requiere servicios digitales en el destino, al igual que los tenía en su residencia habitual (conectividad, uso de aplicaciones móviles de proximidad, redes sociales, etc.).

- El después (la satisfacción compartida): el reto principal de las empresas y los destinos es saber dónde, cómo y quién habla de sus productos y servicios, y existen diversas aplicaciones de comunicación interactiva, en especial las redes sociales, que hacen posible conocer el grado de satisfacción de los turistas y aplicar sistemas de mejora continua, así como desarrollar nuevos sistemas de fidelización.

Se trata de construir destinos turísticos inteligentes, entendidos como “un espacio turístico innovador, accesible para todos, consolidado sobre una infraestructura tecnológica de vanguardia que garantiza el desarrollo sostenible del territorio, facilita la interacción e integración del visitante con el entorno e incrementa la calidad de su experiencia en el destino y la calidad de vida de los residentes”.

Dentro del concepto de destinos inteligentes se entrecruzan elementos tecnológicos y organizativos, de gobernanza, que permiten dar respuesta a los intereses y necesidades de los turistas, contribuyen a mejorar la experiencia turística y hacen que un destino turístico sea más atractivo, más accesible para todos y más sostenible, económica, social, cultural y ambientalmente.

La aplicación de la tecnología a la experiencia turística está en la base de la creación de un “destino inteligente”. Para que la actividad y la experiencia turística pueden beneficiarse de las oportunidades que ofrece el progreso tecnológico es necesario desplegar una infraestructura física (redes) y lógica (aplicaciones) que soporten y permitan usos avanzados de la información. El informe “Destinos turísticos inteligentes: construyendo el futuro”, elaborado por SEGITTUR enumera algunas propuestas tecnológicas aplicables al turismo:

<p>Desarrollos tecnológicos aplicados a la experiencia turística, a la cultura y al patrimonio</p>	<p>Oficina de información turística del siglo XXI</p> <p>Wifi gratuito</p> <p>Aplicaciones para móviles (apps) y para la búsqueda de destinos, productos y servicios; a la geolocalización de todo tipo de recursos; información sobre ofertas en tiempo real; recursos de realidad aumentada y virtual; videoguías y audioguías.</p> <p>Utilización de códigos QR para incrementar la información al visitante</p> <p>Tarjetas turísticas inteligentes</p> <p>Sistemas de geolocalización: rutas turísticas con geolocalización, experiencias personalizadas en los museos con geolocalización</p> <p>Promoción online de los puntos turísticos más representativos del destino</p> <p>Técnicas de videomapping, holografía, etc .</p> <p>Inmersión histórica a través de dispositivos ópticos inteligentes.</p>
<p>Desarrollos tecnológicos aplicados a incrementar la competitividad de los servicios turísticos</p>	<p>Sistemas de inteligencia de negocio e inteligencia competitiva que permitan un mejor conocimiento del comportamiento del turista</p> <p>Sistemas de gestión de la relación con el visitante (CRM).</p> <p>Sistemas de comercialización (B2B, B2C) y de gestión de reservas (CRS).</p> <p>Sistemas de gestión de contenidos, integración con redes sociales y posicionamiento.</p> <p>Sistemas online de formación, colaboración y generación de conocimiento.</p> <p>Sensorización y monitorización de la actividad turística y sistemas de recogida de datos, encuestas de satisfacción, para su posterior análisis.</p>

La actividad turística y el atractivo de un destino se benefician también de otras aplicaciones de la tecnología en ámbitos que indirectamente influyen en ella, ya sea mejorando la gestión de los flujos turísticos o proporcionando servicios adicionales al turista, por ejemplo:

- Desarrollos tecnológicos aplicados a la movilidad y el urbanismo, como los sistemas de gestión del tráfico en tiempo real e información actualizada de rutas óptimas, la información de transporte público: localización, ocupación, frecuencia, precio..., las aplicaciones para la gestión del aparcamiento.
- Desarrollos tecnológicos aplicados a la energía y el desarrollo sostenible, que reducen el impacto ambiental y los costes asociados a la actividad turística, ya sea mejorando la eficiencia energética, reduciendo el consumo de recursos o asegurando una gestión sostenible de los residuos.
- Desarrollos tecnológicos aplicados a la seguridad pública, como aplicaciones de alerta rápida a la policía o sistemas de vigilancia en zonas inseguras.
- Desarrollos tecnológicos aplicados a la sanidad, para permitir el acceso rápido a los historiales médicos de los visitantes en caso de enfermedad o accidente, sistemas de alerta por riesgos para la salud.

El impacto de las tecnologías de la información y de las redes sociales en el marketing turístico

Si la digitalización está teniendo una influencia directa en la propia prestación de servicios turísticos, es evidente que el efecto sobre el marketing turístico ha sido aún mayor y la perspectiva es que se va a incrementar aún más.

Los canales y enfoques de marketing están variando muy considerablemente porque, como hemos señalado en el apartado de cambios en la demanda turística, los consumidores siguen cada vez más el consejo de otros consumidores expresados a través de las redes sociales que el de los propios profesionales de las agencias de viajes. Se impone un tipo de mensajes basados en la experiencia, la ilusión y los sentimientos. De esta forma, el rol de los agentes de viajes y tour operadores consistirá inevitablemente en ofrecer valor real a los productos, e internet se convertirá, cada vez más, en el gran facilitador y distribuidor de la próxima generación de productos turísticos.

Algunos datos confirman la relevancia de internet y las redes sociales en la decisión de compra turística y las implicaciones que esto tiene para la promoción de los destinos (*Informe Destination NEXT. A strategic road map for the next generation of global destination marketing*):

- Los viajeros visitan 22 sitios webs en 9,5 sesiones web al preparar un viaje y solo el 19% consultan una web oficial de un destino.
- El 76% de los consumidores piensan la publicidad de los destinos es muy o bastante exagerada.
- El 77% de los viajeros consultan TripAdvisor antes de decidir un destino o un hotel.
- El 92% de los consumidores confían más en las recomendaciones de otros consumidores que la publicidad.
- El 85% de los viajeros usan sus smartphones cuando viajan.
- El 74% de los viajeros utilizan redes sociales en vacaciones y el 76% las utilizan para compartir sus experiencias a su regreso.

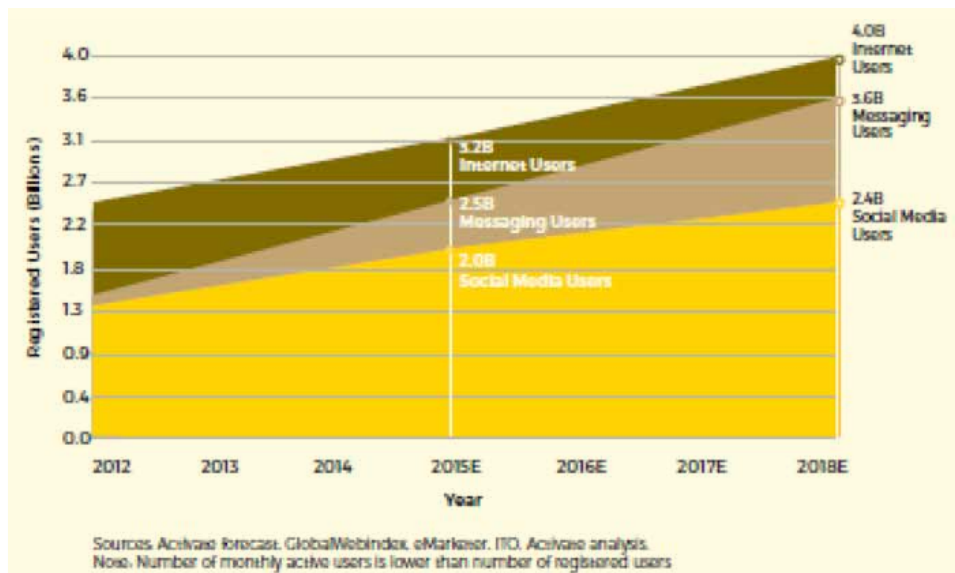
Estos datos, aunque están referidos principalmente a Estados Unidos, pueden ser trasladados sin demasiados problemas y ponen de manifiesto el impacto de la red y de las redes sociales en el marketing turístico. Es evidente que los cambios inducidos hasta ahora por la influencia de las redes sociales en el marketing del sector turístico no se van a detener. Antes bien, las tendencias apuntan a transformaciones cada vez más aceleradas y profundas, vinculadas a la necesidad de monetizar, de rentabilizar el potencial de las redes sociales, con sus millones de usuarios. En una encuesta realizada entre responsables del marketing de destinos turísticos, las tendencias vinculadas a la

digitalización y al impacto de internet y de las redes sociales en la industria turística ocupaban las primeras posiciones:

- Predominio de las redes sociales para llegar al mercado turístico. [1].
- Las plataformas móviles y las apps se están convirtiendo en las principales plataformas de vinculación de los viajeros. [2].
- Las tecnologías inteligentes (por ejemplo, teléfonos inteligentes, etiquetas para el equipaje, tarjetas) están creando nuevas oportunidades para servicios y procesos innovadores. [4].
- Generalización de las tecnologías de geolocalización. [6].
- La tecnología está permitiendo incrementar la velocidad de toma de decisiones por los clientes y ello está impulsando la generación de negocio en determinados destinos. [9].
- Los consumidores cada vez se encuentran más cómodos con la compra online. [10].
- Utilización de Big Data por la industria turística [12].
- Surgen más proveedores de información que agrupan contenidos sobre destinos turísticos. [16].
- Crece la influencia de las recomendaciones de otros usuarios sobre las decisiones de compra. [17].

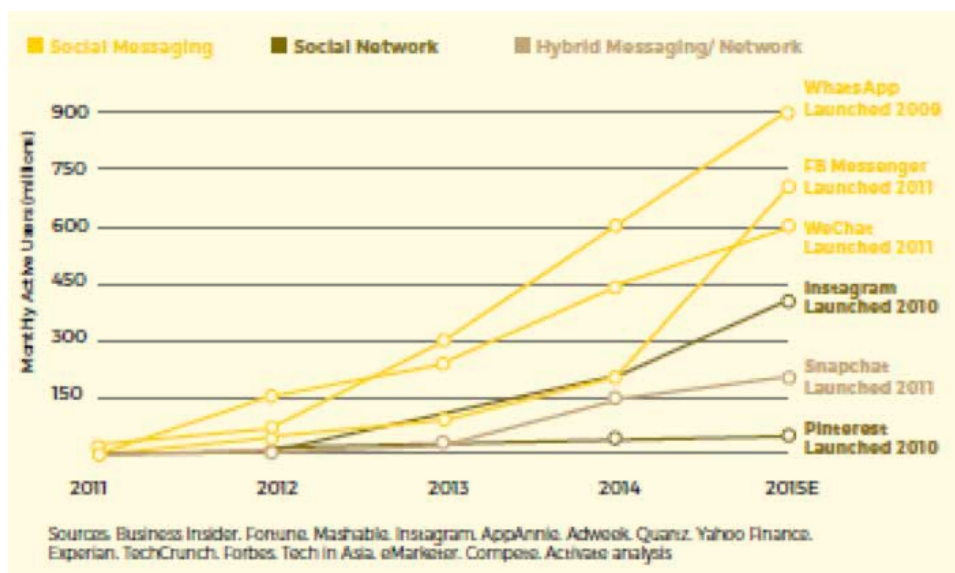


Figura 4.
Usuarios de Internet, mensajería instantánea y redes sociales a nivel global, 2012-2018



Fuente: Skift Magazine. Megatrends Defining Travel in 2016

Figura 5.
Crecimiento de las plataformas de mensajería electrónica y redes sociales (usuarios activos mensuales), 2011 - 2015



Fuente: Skift Magazine. Megatrends Defining Travel in 2016

1.7 AUMENTO DE LA OFERTA Y NUEVOS TIPOS DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO

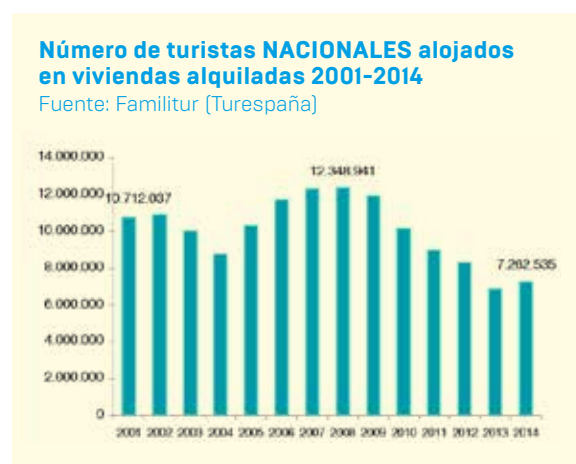
Uno de los hechos más relevantes en los últimos años en la evolución del sector turístico ha sido el crecimiento de la oferta de alojamiento. En ciudades turísticas como Donostia / San Sebastián, este proceso de crecimiento está relacionado principalmente con dos fenómenos.

- En primer lugar, el aumento constante de la oferta de plazas hoteleras. En los últimos años los hoteles se han convertido en activos atractivos del mercado financiero, y de hecho una buena parte de las inversiones hoteleras en los años 2015 y 2016 han sido realizadas por fondos de inversión internacional.
- Y en segundo lugar, debemos señalar el rápido crecimiento de otras modalidades de alojamiento, en particular de la oferta de apartamentos turísticos, a través de plataformas P2P como Airbnb, Homeway, Niumba o Wimdu. En la actualidad, en España tres compañías (Airbnb, Homeway y Niumba) concentran el 65% de la oferta.

El rápido crecimiento de este fenómeno en España, según Exceltur, ha estado protagonizado en estos últimos años y hasta la fecha por la demanda extranjera, coincidiendo con la entrada en nuestro país el mercado de las principales plataformas P2P. El uso de este tipo de vivienda por turistas extranjeros ha crecido casi un 60% desde 2010. Y se estima que puede crecer entre un 15% y un 20% en 2016.



No se observa este crecimiento tan notable en el mercado doméstico español, que en un contexto de crisis muestra una caída de uso de todas las fórmulas alojativas de pago, a favor del uso de las viviendas gratuitas propias o cedidas por familiares o amigos.



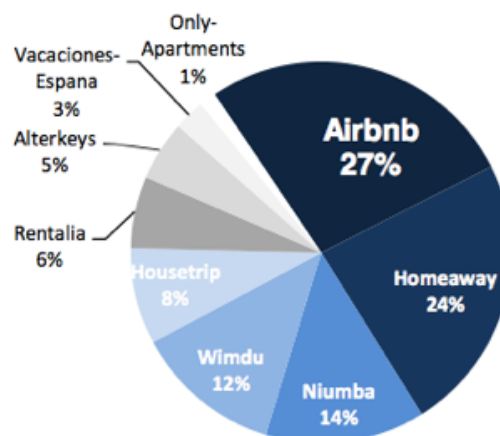
La penetración de las plataformas tecnológicas P2P ha inducido y facilitado la promoción de los servicios de alojamiento turístico de alquiler en viviendas en el mercado turístico de cortas estancias, lo que ha venido en llamarse la "hotelización" del parque residencial.

La estimación de Exceltur es que la oferta de plazas en viviendas de alquiler turístico en España se sitúa en un nivel muy relevante alcanzando los 2,7 millones al cierre de 2014. Se trata de un volumen de oferta que supera con creces los 2,5 millones de plazas reguladas, a pesar de la dificultad para su cuantificación exacta.

En la actualidad, en España tres compañías (Airbnb, Homeway y Niumba) concentran el 65% de la oferta.

Figura 6.
Servicios de alojamiento turístico en viviendas de alquiler (propiedades y plazas).
 Informe Exceltur.

Plataforma	Número de propiedades	Número de plazas
Airbnb	75.390	287.236
Homeaway	65.541	249.711
Niumba	37.945	144.570
Wimdu	34.741	132.363
Housetrip	22.784	86.807
Rentalia	17.059	64.995
BeMate (Alterkeys)	14.000	53.340
Vacaciones-Espana	7.400	28.194
Only-Apartments	3.909	14.893
Total	278.769	1.062.109



En las principales ciudades españolas donde el fenómeno de los servicios de Alojamiento Turístico en Viviendas de Alquiler es más intenso se identifican ya preocupantes efectos sobre la población residente. En concreto, la fuerte presencia de la oferta de alquiler de viviendas turísticas está generando impactos desfavorables sobre los modelos urbanos, el mercado inmobiliario y la convivencia ciudadana. En concreto, se han identificado los siguientes problemas:

- Un deterioro de la calidad de vida y los niveles de convivencia ciudadana de la población local por el aumento de la presión turística.
- Una expulsión de población residente local por el encarecimiento de la vivienda.

Es decir, **no estamos en un debate sólo sobre el modelo de desarrollo del turismo sino sobre el propio modelo de ciudad.**

De hecho, un grupo de 15 ciudades europeas, entre ellas Donostia / San Sebastián, celebraron en Barcelona el **I Encuentro de Ciudades sobre Gobernanza del Turismo Urbano** con el objeto de analizar el alquiler vacacional y su encaje en las políticas de vivienda y de turismo en las ciudades.

EN LOS ÚLTIMOS AÑOS
 DONOSTIA / SAN SEBASTIÁN
 HA AUMENTADO SUS
 PLAZAS HOTELERAS
 Y OTRAS MODALIDADES
 DE ALOJAMIENTO.

1.8. PREOCUPACIÓN POR LA SOSTENIBILIDAD Y EL IMPACTO DEL TURISMO SOBRE LOS DESTINOS URBANOS

Como hemos señalado, las ciudades se han convertido en algunos de los destinos turísticos más importantes del mundo. Este **crecimiento del turismo** en las ciudades ofrece **grandes oportunidades** para el desarrollo urbano, el aumento de la actividad económica y el empleo y la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos.

Pero el turismo no es una actividad inocua para los espacios donde se desarrolla. Su **crecimiento incontrolado y masivo** tiene importantes repercusiones sobre el medio urbano y natural, sobre las economías locales, sobre las sociedades de acogida -procesos de "aculturación"- o incluso sobre las condiciones de desarrollo de la visita turística -pérdida de calidad de la experiencia estética-. En realidad, el problema no es el turismo, sino el turismo de masas.

Asimismo, el turismo muestra una tendencia a la concentración en ciertos puntos geográficos. Tanto la oferta turística como la demanda tienden a distribuirse de manera desigual en el territorio, con barrios y zonas con alta intensidad turística y otros con baja intensidad. Esta concentración acaba generando en las áreas de alta intensidad una superposición de usos, los propios de la ciudad y los turísticos, y produce en algunos casos problemas de saturación y sobreexplotación del espacio.

Y por su parte, el turista concentra sus movimientos en puntos del destino, lugares como los anteriores, que identifica como icónicos

e imprescindibles. Esta presión sobre zonas concretas de las ciudades y sus consecuencias para los residentes se ha convertido en una cuestión pública y colectiva hasta el punto de que, en el último barómetro de una ciudad como Barcelona, en mayo del 2016, el turismo se situó como el cuarto problema de los ciudadanos.

Por lo tanto, la sostenibilidad de las ciudades va unida a este importante **desafío**: aprovechar las oportunidades que ofrece el turismo y lograr su inserción y equilibrada en el tejido urbano, en la economía y en la sociedad.

En el contexto actual de desarrollo del turismo -esto es, el crecimiento acelerado del turismo urbano, los cambios en la demanda, el impacto de la tecnología, la economía colaborativa y las redes sociales en el sector, las plataformas P2P, etc...-, la gestión del éxito turístico de las ciudades no es una tarea sencilla. Las ciudades son realidades complejas. Son espacios de convivencia y conflicto. Y como consecuencia, las ciudades -y los ciudadanos- están preocupadas, y se ven obligadas a reflexionar sobre su modelo de desarrollo.

No obstante, hemos de reconocer que las ciudades son realidades heterogéneas. Mientras en unos casos, ya se enfrentan a importantes problemas de saturación y congestión en los centros urbanos, en un buen número de ciudades existen posibilidades para incrementar el número de visitantes.

LA OFERTA TURÍSTICA
Y LA DEMANDA TIENDEN
A DISTRIBUIRSE DE
MANERA DESIGUAL
EN BARRIOS Y ZONAS
CON ALTA O BAJA
INTENSIDAD TURÍSTICA.



2. DINÁMICAS DEL TURISMO EN DONOSTIA / SAN SEBASTIÁN

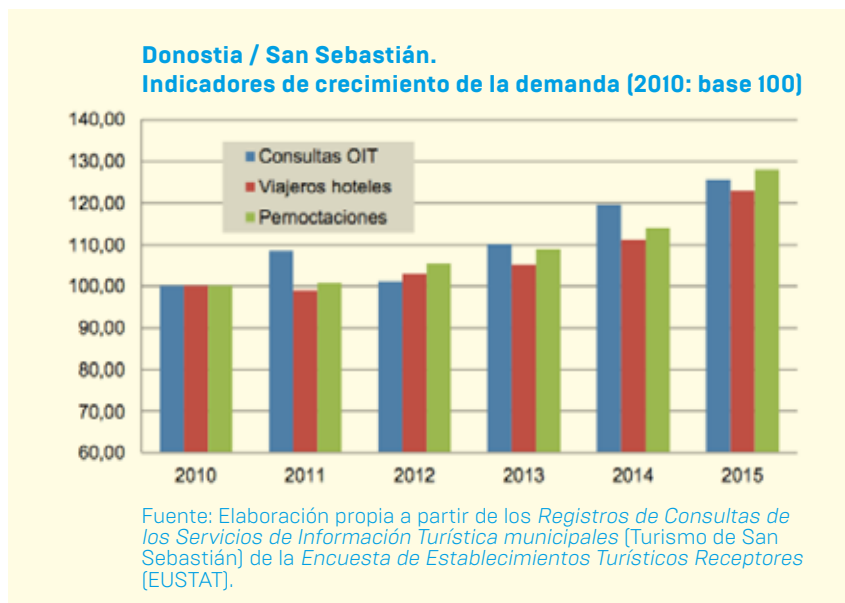
A partir del análisis cruzado de los datos de coyuntura turística disponibles y fuentes de información secundaria (bibliografía editada y literatura gris) se exponen en este capítulo una serie de reflexiones sobre aquellos aspectos que marcan la dinámica turística reciente de Donostia / San Sebastián y que resultan clave para entender los efectos del turismo en la ciudad. Como se ha señalado, los análisis temáticos que sustentan este diagnóstico se incluyen al completo en los anexos del documento.

2.1. UN CRECIMIENTO MUY NOTABLE DE LA AFLUENCIA DE VISITANTES

Como sucede con la práctica totalidad de los destinos urbanos, en Donostia / San Sebastián no se conoce una cifra ni siquiera aproximada del número de visitantes que recibe la ciudad. No obstante cabe hacer una estimación cruzando las distintas fuentes disponibles. EUSTAT recoge para 2015 un número de 578.981 viajeros alojados en los establecimientos hoteleros de la ciudad.

De otra parte, en el registro de consultas en las oficinas municipales de turismo se indica que el 62,8% corresponden a personas que se alojaron en la ciudad. De estos turistas, el 55,9% lo hicieron en hoteles y pensiones. Cruzando estos datos, se extrapolaría una cifra de 1.035.744 turistas en Donostia / San Sebastián y 1.649.274 visitantes totales, que incluye la cifra estimada de 613.530 excursionistas. La inconsistencia de estas cifras queda patente cuando se comparan con las estimaciones de Basquetour sobre el flujo en frontera a partir de FRONTUR 2014, que rondaría los dos millones de excursionistas extranjeros con destino principal en Donostia / San Sebastián.

Ahora bien, pese al alto grado de incertidumbre respecto a la cifra total de visitantes, todos los indicadores disponibles muestran un crecimiento muy acelerado de esta afluencia, especialmente evidente desde el año 2010. Entre 2010 y 2015 el número de consultas atendidas en las Oficinas de Información Turística se incrementó en un 25,67% (crecimiento interanual medio del 8%) y los viajeros alojados en hoteles aumentaron en un 22,9%. En lógica consonancia, el RevPAR (ingreso medio por habitación disponible) de Donostia / San Sebastián pasó de 62,4 euros en 2010 a 78 euros en 2015.



El vertiginoso repunte de estos indicadores de demanda está en buena medida asociado al **buen comportamiento de los mercados extranjeros**. Las consultas realizadas por extranjeros crecieron más del 50% entre 2010 y 2015 y los viajeros extranjeros alojados en hoteles lo hicieron en un 43%.

Las **causas** que explican este crecimiento son de distinta índole. Por una parte existe un conjunto de factores internos que derivan de la estabilización política del País Vasco tras el alto el fuego de ETA iniciado en septiembre de 2010 y el cese definitivo de su actividad armada en octubre de 2011. Por otra parte existe también un contexto externo favorable: inestabilidad del Norte de África y Europa del Este; atentados terroristas en destinos turísticos clásicos; bajos precios del combustible; tipos favorables de cambio y recuperación económica de muchos mercados emisores de visitantes.

Pero el **crecimiento** experimentado por Donostia / San Sebastián, al igual que sucede en otras ciudades europeas, resulta especialmente impactante por lo **reciente, acelerado e intenso** del fenómeno. Entre 2014 y 2015 los viajeros alojados en los hoteles de la ciudad tuvieron cifras de crecimiento interanual de un 11% y 12% respectivamente, y el incremento de los viajeros extranjeros fue del 63% y del 77%.

Este comportamiento de la demanda no se vislumbraba en la fase más dura de la crisis económica. Se trata de una situación sobrevenida que genera un alto grado de incertidumbre por

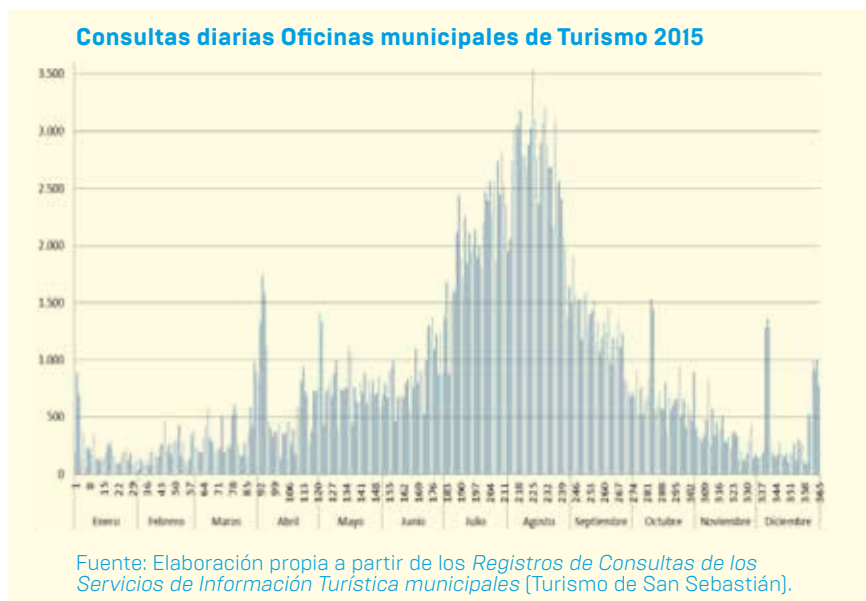
lo arriesgado de su prospectiva. No resulta fácil predecir hasta cuando continuará la fase expansiva ni si se mantendrán o incrementarán los ritmos actuales de crecimiento. Pero en todo caso algunas iniciativas de la política de accesibilidad van a reforzar esta tendencia expansiva de la demanda. Por ejemplo a corto plazo la llegada del tren de alta velocidad transformará significativamente las relaciones de movilidad externas de Donostia San Sebastián.

En todo caso, la **rapidez** del crecimiento del turismo implica tensiones tanto a nivel de la ciudad como del propio destino turístico.

2.2. DISTRIBUCIÓN TEMPORAL: PERMANENCIAS Y CAMBIOS

Frente a otros destinos urbanos, Donostia / San Sebastián destaca por una distribución temporal de la afluencia caracterizada por una significativa estacionalidad especialmente en lo que respecta al flujo de excursionismo.

Este carácter estacional resulta especialmente problemático para la gestión urbana en el contexto de acelerado crecimiento de la demanda de visita a la ciudad. Se incrementan notablemente los problemas de sobrecarga turística y presión de visita durante los meses estivales y, especialmente, en agosto.



Sin embargo la **estacionalidad tiende a reducirse**. Es cierto que el aumento de visitas de los meses de primavera y otoño suaviza las irregularidades de la distribución temporal de la llegada de visitantes. Se **alarga la temporada turística** con un claro impacto económico positivo sobre el entramado productivo local. Sin embargo la desestacionalización se produce en un contexto de crecimiento. No se produce desestacionalización porque se reparten de manera más equilibrada los flujos que venía recibiendo la ciudad, sino porque crece la afluencia y lo hace de forma mucho más marcada en los meses colindantes al verano. Se refuerzan por tanto los problemas de sobrecarga en los meses y periodos tradicionales de alta frecuentación y además se corre el riesgo de que se extiendan a otros momentos y temporadas.

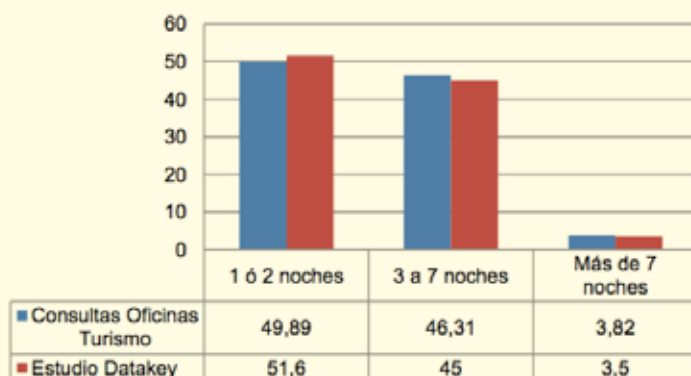
2.3. TURISTAS, EXCURSIONISTAS Y "OTROS" COMPONENTES DEL TURISMO URBANO

La ciudad de Donostia / San Sebastián adopta **distintos formatos de destino de visita**. Estos formatos responden a los diferentes componentes del turismo urbano y reflejan los distintos papeles de la ciudad en su contexto turístico y territorial.

Donostia / San Sebastián es ante todo un **destino clásico de pernoctación**. El flujo de **turistas**, es decir visitantes que pernoctan en la ciudad, es muy importante en términos absolutos y relativos. En 2015 según datos de la Encuesta de Establecimientos Turísticos Receptores de EUSTAT fueron 578.981 los viajeros alojados en hoteles y pensiones. A éstos habría que sumar todos aquellos viajeros que hicieron uso de otro tipo de alojamiento (apartamentos, viviendas de alquiler turístico, casas de familiares y amigos, residencias,...). Aunque, en base a estimaciones sometidas un elevado grado de incertidumbre, la cifra podría alcanzar el millón de turistas.

Este número global de turistas que pernoctan es relevante en el contexto del turismo urbano sobre todo si se tiene en cuenta la **duración de la estancia media, muy superior a la de otros destinos**. En torno a un 45% de los turistas de Donostia / San Sebastián pernocta en destino de 3 a 7 noches. Ahora bien, aunque se trata de una proporción significativa de estancias medias, asociadas al perfil turístico tradicional más clásico de la ciudad (verano), en los últimos años crecen sobre todo los viajes asociados a estancias cortas de perfil netamente urbano (short breaks de turismo urbano, estancias de turismo de negocios,...). **La duración media de la estancia de los viajeros alojados en la hotelería tiende, por tanto, a reducirse**. Y no lo hace porque disminuya el volumen de viajes de estancias medias, sino porque aumentan mucho más los viajes cortos.

Duración de la estancia de los turistas 2015 según fuente (%)



Fuente: Elaboración propia a partir de los *Registros de Consultas de los Servicios de Información Turística municipales* (Turismo de San Sebastián) y de los *Informes sobre Perfil y Satisfacción del Turista de Donostia / San Sebastián* (Turismo de San Sebastián).

El excursionismo constituye el componente de más difícil delimitación de los flujos turísticos a nivel urbano. En Donostia / San Sebastián se intuye un crecimiento muy notable del flujo excursionista, si bien de casi imposible cuantificación. Las consultas realizadas en las Oficinas de Información Turística referían para el año 2015 un porcentaje de excursionismo del 37% (613.530 excursionistas estimados). Sin embargo las estimaciones de Basquetour sobre el flujo en frontera a partir de FRONTUR 2014 señalan dos millones de excursionistas extranjeros con destino principal en Donostia / San Sebastián. La inconsistencia de los datos es palpable.

En todo caso el flujo excursionista de la ciudad se nutre de visitantes de diferente motivación, comportamiento y estacionalidad. Básicamente de dos tipos: el excursionismo vacacional y el excursionismo metropolitano de amplio rango (ocio urbano más o menos frecuente).

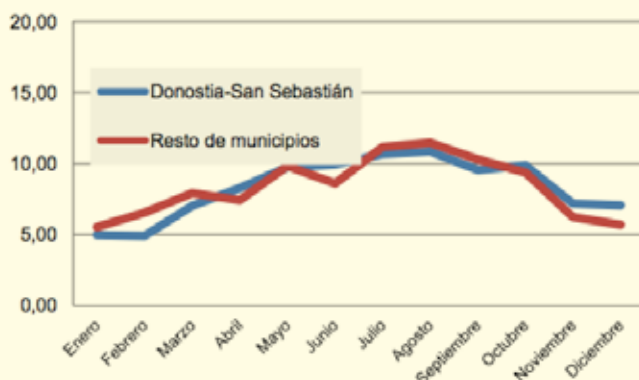
En primer lugar existe un buen número de **excursionistas "vacacionales"**. Donostia / San Sebastián es **uno de los nodos centrales de una gran región turística**, que trasciende límites municipales, de territorios históricos, comunidades autónomas y estados. Su atractivo determina un importante y creciente flujo excursionista integrado por turistas que pernoctan sobre todo en diferentes localidades de la Costa Vasca, el interior de Gipuzkoa y el País Vasco francés. Los datos del informe realizado por Datakey para Turismo de San Sebastián (2013) estimaban en un 14% del total de visitantes de la ciudad el volumen de aquellos turistas que pernoctaban fuera del municipio. Según EUSTAT, en los hoteles del área metropolitana, la costa gipuzcoana y el interior de la provincia

se alojaron en 2016 un total de 470.828 viajeros (el 43% del total de los viajeros de Gipuzkoa). Y buena parte de este flujo de viajeros tiene que ver con la ciudad, ya sea como lugar alternativo de pernoctación (precio) o como excursión que complementa el viaje. De hecho ambas demandas de alojamiento (Donostia / San Sebastián y resto de la provincia) presentan pautas semejantes de distribución temporal y llama poderosamente la atención los mayores índices de crecimiento interanual (2015-2016) de los viajeros alojados en los municipios (11,26% frente al 7,5% de Donostia / San Sebastián) y sobre todo del número de viajeros alojados en el área metropolitana (incremento del 18%).

El crecimiento de este tipo de excursionismo introduce distorsiones sobre el modelo turístico clásico de la ciudad. Se trata de flujos de afluencia concentrados temporalmente (que refuerzan los picos de estacionalidad veraniega) y su nivel de gasto en destino es menor. Además este excursionismo "vacacional" es indicativo de un lento pero continuo proceso de "metropolización turística" que extiende la dinámica funcional del turismo de la ciudad fuera de sus límites administrativos (y por tanto competencias).

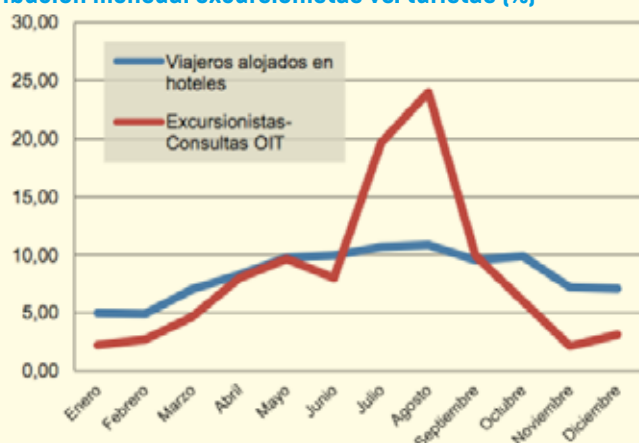
En segundo lugar existe también un importante flujo de excursionismo asociado a los viajes no recurrentes de la población residente en una amplia región urbana multinuclear que supera incluso los límites de la comunidad autónoma. En consecuencia, Donostia / San Sebastián recibe un cuantioso flujo de visitas de motivación diversa (ir a la playa u otras formas de ocio, compras, salud, etc.) que presenta notables dificultades de adscripción, ya que son tanto formas

Gipuzkoa. Viajeros alojados en hoteles por meses. Año 2015 (%)



Fuente: Elaboración propia a partir de la *Encuesta de Establecimientos Turísticos Receptores* (EUSTAT).

Donostia / San Sebastián. Distribución mensual excursionistas vs. turistas (%)



Fuente: Elaboración propia a partir de los *Registros de Consultas de los Servicios de Información Turística municipales* (Turismo de San Sebastián) y de la *Encuesta de Establecimientos Turísticos Receptores* (EUSTAT).

específicas de excursionismo (desplazamientos sin pernoctación en el lugar de destino) como viajes de rango metropolitano de regiones urbanas ampliadas. Por ejemplo, aunque no es posible estimar los flujos de excursionismo francés, en términos porcentuales los datos ponen de manifiesto que mientras que las solicitudes de información turística de este mercado representan el 22,54% del total, los viajeros franceses alojados en los hoteles suponen tan sólo el 11,30% del total (año 2015).

Las mejoras de la accesibilidad a Donostia / San Sebastián con la ampliación del metro hacen pensar en un aumento del flujo excursionista, tanto del vacacional como del asociado a la población residente en el área metropolitana. No obstante, es necesario tener en cuenta las dimensiones poblacionales del entorno, un área de influencia que no supera los 450.00 habitantes.

DONOSTIA / SAN SEBASTIÁN
 RECIBE UN CUANTIOSO
 FLUJO DE VISITAS DE
 MOTIVACIÓN DIVERSA.

2.4. LAS ESCALAS DEL TURISMO URBANO: CIUDAD, DESTINO Y DISTRITOS TURÍSTICOS

El turismo urbano en Donostia / San Sebastián se despliega en relación a diferentes escalas. Hay una escala inicial de referencia que se identifica con la propia ciudad, que corresponde cuanto menos al municipio. Se trata de la ciudad de los donostiarras [la ciudad real que responde a los múltiples matices de cualquier aglomeración urbana compleja].

La segunda escala se corresponde con el destino turístico. Si bien construido sobre la base de ciudad [la escala anterior] realmente corresponde a una simplificación de orientación turística, por lo tanto mucho más sencillo que la realidad urbana sobre la que se asienta. Se apoya conceptualmente sobre una serie de imágenes asentadas a lo largo de la historia. La seña de esta identidad turística local incluye referentes como la Bahía de la Concha, la elegancia del verano de la alta sociedad y más recientemente la gastronomía, la oferta cultural contemporánea e incluso el surf. Todo ello hace que Donostia San Sebastián sea una de las grandes ciudades turísticas de España, la primera en su rango poblacional según los estudios de competitividad turística urbana de Exceltur.

La tercera escala hace referencia a los espacios turísticos donde se concentran los visitantes y las actividades asociadas, los "distritos de especialización turística". Se trata de espacios de diferente entidad y configuración urbana y con diferente nivel de penetración de la actividad turística:

- **La Parte Vieja**, que corresponde al núcleo histórico de la ciudad, es un espacio de dimensiones reducidas, alto valor simbólico y patrimonial y gran concentración de visitantes. Además es el espacio de mayor densidad hostelera del municipio (51,6 establecimientos por cada 1.000 habitantes frente a 7,1 de media municipal) y alberga una importante planta de alojamiento de pequeñas dimensiones en rápida expansión.
- **El Centro** es el barrio donde concentra la actividad comercial (38% de los establecimientos) y el núcleo del sector hotelero tradicional. El frente costero de la Concha corresponde a la imagen icónica de

la ciudad y la playa de mayor uso turístico. Aunque la zona interior tiene menor presencia de visitantes, concita la atención de buena parte de los flujos de excursionismo metropolitano por motivo de compras y se aprecia una expansión de la huella turística a favor de los ejes peatonalizados que conectan con San Martín y la Plaza de El Buen Pastor.

- **El Antiguo** destaca sobre todo por la concentración de alojamiento hotelero ya que durante las últimas décadas buena parte de los hoteles de nueva planta se ubicaron en esta zona. Da acceso al Parque del Monte Igueldo y el frente playero del barrio destaca por su alta frecuentación de visitantes, con zonas como la playa de Ondarreta y el paseo del Peine del Viento.
- **Gros** se dibuja como el último distrito turístico de la ciudad. Sus referentes básicos son el Kursaal y la Playa de Zurriola, elemento central en la oferta de actividades vinculadas al Surf. Muy recientemente es el barrio donde se detecta mayor especialización hacia el alquiler de vivienda de uso turístico, con niveles de actividad superiores al alojamiento hotelero convencional.

Finalmente, el turismo urbano se focaliza en la escala de detalle sobre una serie de recursos y espacios turísticos muy icónicos. Es el caso Igueldo, la Playa de la Concha o el Peine del Viento, incluso de algunos elementos monumentales como la Basílica de Coro o el Museo de San Telmo.

Los efectos del turismo sobre la ciudad, tanto positivos como negativos, presentan escalas diferentes de referencia. Así pues, unos efectos se registran a escala del municipio, otros en relación al destino y otros más a escala de distritos y barrios turísticos, lo que pone en evidencia las contradicciones del sistema. La derrama económica del turismo permea todo el sistema productivo local y genera por tanto impactos (positivos y alguno que otro más negativo) sobre la escala ciudad (=municipio). Sin embargo los efectos de naturaleza física e incluso la contestación social, que dependen fundamentalmente de los niveles de concentración de visitantes y del uso que éstos hacen del espacio, se manifiestan a escala de

distrito turístico (aglomeración y saturación del espacio público, “turistización” y cambio funcional, expulsión residencial,...) o incluso de recurso (saturación de espacios de playa).

Pero no hay que olvidar que la ciudad de Donostia / San Sebastián constituye un **nodo en un contexto turístico-territorial muy complejo**, que funciona a su vez a distintas escalas. De hecho, resulta muy importante para la ciudad la dinámica turística del contexto inmediato, muy vinculada al atractivo del destino “San Sebastián” como pone de manifiesto los importantes niveles de flujo excursionista vacacional. Pero también son importantes, como se ha señalado, aquellos otros excursionistas que residen en un entorno más o menos amplio y que se desplazan a la ciudad con motivaciones diversas. **En buena medida, los residentes en Donostia / San Sebastián y los distintos componentes del turismo urbano (turistas y excursionistas) comparten tiempos, escenarios y actividades en la ciudad. Más que presión turística, cabe hablar de una presión humana por aglomeración de personas en determinados tiempos y espacios.**

En relación a esta escala de contexto metropolitano, indudablemente, **las mejoras genéricas en dotaciones de accesibilidad al destino y movilidad interna pueden incrementar la presión turística (y humana en general)**. Al fin y al cabo, se facilita la llegada de personas de diferentes rangos de procedencias (local, metropolitano, provincial, regional...) a los lugares de mayor atractivo ya sea a nivel del destino (Donostia / San Sebastián) o dentro de éste (playas, Parte Vieja, etc.). La política de accesibilidad y movilidad tiene que tener en cuenta los criterios de salvaguarda urbana. En otras palabras, la mejora indiscriminada de la accesibilidad no es un fin en sí mismo, sino un objetivo supeditado al modelo de ciudad y de destino deseado.

Por otra parte, la lógica del funcionamiento turístico de escala supramunicipal exige también una reflexión sobre los límites de la política turística. Las decisiones a nivel municipal tienen problemas de acople de escalas. El turismo es un fenómeno no circunscrito a delimitaciones territoriales. Donostia / San Sebastián genera beneficios para todo el sistema turístico vasco. La capacidad de regular, controlar actividades en el municipio puede no evitar que municipios de un entorno más o menos amplio adopten medidas que no vayan en la misma línea.

2.5.

LA IRRUPCIÓN DEL P2P EN EL SECTOR DEL ALOJAMIENTO

Como hemos señalado, el alquiler de viviendas para uso turístico ha sido una actividad tradicional en muchas zonas vinculadas al aprovechamiento turístico de las playas, también en el caso de Donostia / San Sebastián. Si bien se trata de un fenómeno de largo recorrido, desde hace unos años está registrando una auténtica revolución debido a las posibilidades que ofrecen las plataformas P2P para poner en contacto oferta y demanda. Como en otras ciudades, ha devenido en un tema clave de la agenda local dadas las implicaciones que tiene para el funcionamiento de Donostia / San Sebastián como ciudad y destino turístico.

Se trata de una **actividad de “condición líquida”**, lo que contrasta con las fórmulas de alojamiento convencional. De una parte, se genera a partir del parque residencial local: cambia el uso, no la edificación, por lo **que puede adaptarse completamente a la dinámica de la demanda**. De otra, una parte de la oferta cumple de forma íntegra la normativa urbanística y turística vigente, otra de forma parcial y también hay una parte en una situación de ilegalidad total. Esta “condición líquida” dificulta su cuantificación, ya que la planta de este tipo de alojamiento va variando a lo largo del año y de las condiciones de regulación y comercialización. Las estimaciones del estudio elaborado por FOMENTO DE SAN SEBASTIÁN (2016) apuntan a una oferta mínima de 450 apartamentos y unas 2.000 plazas, que se corresponde con las agencias comercializadoras oficialmente registradas. A máximos, considerando el conjunto de todos los anuncios P2P (AirBnB, HomeAway y Trip Advisor), alcanzaría los 1.530 alojamientos y cerca de 7.400 plazas. Es más, los cálculos de Exceltur (2015) sitúan esta oferta sobre las 14.254 plazas, por debajo de Málaga (28.763) y Sevilla (18.907), pero muy por encima de otras ciudades del norte peninsular como Bilbao (3.068) y Santiago de Compostela (1.831).

La facilidad que implica el simple cambio de uso de vivienda permanente a vivienda de utilización turística favorece su **penetración en las áreas con mayor atractivo para los visitantes**. Más del 55% de la planta de este tipo de alojamiento, medida en establecimientos y plazas, se ubica en el barrio Centro, que registra niveles de concentración en esta fórmula de hospedaje superiores al conjunto de la hotelaría. Y dentro de

Centro, en la Parte Vieja y los primeros ensanches, donde comparte espacios con las pensiones situadas en los inmuebles de preferente uso residencial. De forma complementaria, destaca la expansión reciente de las viviendas vacacionales en Gros, con aproximadamente otro 25% de la oferta identificada, un porcentaje muy superior al que suponen los hoteles y pensiones del barrio.

La expansión de las viviendas de uso vacacional, favorecida por la acción de entidades como AirBnB, HomeAway y Wimdu, incide notablemente sobre el modelo de ciudad, en especial en aquellas zonas donde este uso se concentra. No cabe duda de que esta expansión tiene efectos positivos: dinamiza el mercado inmobiliario, genera actividad en la construcción y arrastra de otros sectores como las tiendas de equipamiento para el hogar y, en general, la decoración de interiores. Sin embargo, supone un vector de presión adicional sobre la función residencial, cuya preservación ha sido uno de los objetivos centrales de la acción pública en centros urbanos durante las últimas décadas. Las mayores rentas asociadas al alquiler turístico afectan al precio de la vivienda y del alquiler convencional, lo que dificulta el acceso de la población a la vivienda. La expansión del alojamiento vacacional contribuye a la terciarización por ocio de una parte del centro de la ciudad; es uno de los vectores más activos de la "turistización" de la Parte Vieja, con el agravante de que se realiza en planta alta y directamente sobre el uso residencial. Como sucede en los edificios donde la presencia de pisos turísticos tiende a retroalimentarse por la huida de los vecinos ante las molestias generadas por los turistas (ruidos, pérdida de privacidad y seguridad, desgaste de zonas comunes, etc.), el crecimiento de la vivienda de uso vacacional refuerza otros procesos negativos de la zona. La mayor presencia de turistas incide negativamente en las condiciones de movilidad, incrementa el ruido ambiental e induce la transformación de comercio y hostelería en establecimientos con una mayor orientación al visitante en términos de productos y precios. En consecuencia, se impone un control de la expansión de esta actividad en determinadas zonas a efectos de que su desarrollo no perturbe la función residencial y la habitabilidad de algunos de los espacios más emblemáticos de la ciudad.

La expansión de la vivienda de uso vacacional también tiene repercusiones sobre el modelo turístico de la ciudad. El turismo urbano tiene su base en el alojamiento hotelero, rama de actividad que tradicionalmente ha asumido la mayor parte del gasto de los turistas y aportaba el principal componente del empleo turístico. El alquiler turístico en las ciudades era minoritario, estando asociado a una demanda de estancias más largas y menor gasto diario. En líneas generales, el turista que se aloja en hoteles gasta más y su incidencia como vector económico de arrastre y en el empleo turístico es mayor. A nivel de gasto, estos datos se corroboran en Donostia / San Sebastián, aunque con matices. De acuerdo con los resultados de la encuesta de DATAKEY para 2015, el gasto medio por persona y día de los turistas alojados en hoteles de cinco estrellas ascendió a 352,4 €, cifra que se reduce a 163,8 € para los hoteles de cuatro estrellas, 121,7 para los de tres y 119,1 € para las viviendas de alquiler. Con independencia de los niveles de gasto, es necesario reconocer que durante los últimos años la acción combinada de actores locales (agencias, propietarios, asociaciones, etc.) y plataformas P2P de rango global, ha posibilitado la activación muy rápida de una oferta de alojamiento capaz de asumir una demanda creciente de estancias en la ciudad, que complementa en cantidad y tipología la oferta de alojamiento hotelero convencional. Sin embargo, existe el riesgo de un desplazamiento permanente de la demanda turística hacia estas fórmulas de alojamiento. Este desplazamiento afecta en un primer momento a los segmentos más jóvenes de la demanda, más sensibles al precio, al uso de las TIC y al discurso del turismo colaborativo teñido de cosmopolitismo. Y cabe preguntarse si se interiorizarán costumbres y prácticas turísticas que conlleven el olvido de los hoteles como fórmula mayoritaria de alojamiento. En este sentido, podría ser una de las causas que explican el más reducido crecimiento del número de viajeros alojados en establecimientos hoteleros en el intervalo 2015-2016, cuando el resto de los indicadores apuntan a un año turístico excepcional. Si bien el creciente protagonismo del alojamiento en viviendas podría parecer una manifestación de modernidad, es conveniente recordar que las viviendas de uso vacacional son el alojamiento turístico tradicional de los núcleos del sol y playa situados en las riberas del Mediterráneo continental.



3. EFECTOS DEL TURISMO EN DONOSTIA / SAN SEBASTIÁN

El desarrollo de la actividad turística sobre las ciudades siempre tiene efectos, unos positivos y otros negativos. En periodos de fuerte crecimiento de la afluencia de visitantes, resulta necesario identificar cuáles son dichos efectos y determinar su idoneidad en el desarrollo futuro tanto a nivel de ciudad como de destino turístico. En Donostia / San Sebastián hasta el momento ambas dimensiones, estrechamente relacionadas, presentan condiciones de excelencia. Por lo tanto se impone cuanto menos mantener al menos estas condiciones en los niveles de los últimos años.

3.1. EFECTOS TURÍSTICOS Y CAPACIDAD DE CARGA. MARCO GENERAL

El turismo no es una actividad inocua, genera impactos o efectos sobre el territorio a diferentes escalas. Normalmente se han tipificado como efectos positivos todos aquellos que tienen que ver con la dimensión económica. El turismo genera ingresos y

empleo para los espacios de destinos. Por el contrario los impactos sociales y medioambientales suscitan valoraciones más negativas.

A nivel metodológico se considera que la identificación de los impactos o efectos del desarrollo turístico sobre el espacio urbano viene determinada por la relación existente entre la afluencia de visitantes y las características del propio espacio urbano. En función de las características de la ciudad (tamaño, conformación física y estructura social y productiva) y de las características de los flujos turísticos (volumen, composición, distribución temporal) varían la dimensión, el sentido (positivo o negativo) y el tipo de efectos generados por el turismo.

Por otra parte, los impactos son de distinto tipo y están relacionados con diferentes dimensiones de la capacidad de carga o capacidad de acogida del destino. La capacidad de carga se define como el umbral más allá del cual la actividad turística es insostenible porque sobrepasa los límites considerados óptimos o no dañinos. El concepto de capacidad de carga tiene diferentes dimensiones: dimensión física o de soporte, medioambiental, social, perceptual, económica, funcional,...].

Y aunque todas ellas están interrelacionadas resulta necesario identificar la dimensión o dimensiones claves en el destino considerado y determinar para cada una de ellas los umbrales de uso turístico máximo, umbrales variables que deben ser objeto de ciertos niveles de consenso ciudadano.



Es importante tener en cuenta que la valoración y ponderación del impacto turístico depende del nivel de tolerancia al cambio de la sociedad local (residentes y agentes sociales con intereses en el sector).

3.2. DIMENSIONES ECONÓMICAS Y FUNCIONALES. EMPLEO TURÍSTICO; DESPLAZAMIENTO FUNCIONAL Y RESIDENCIAL; EFECTOS DE LOS NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO TURÍSTICO P2P

Existe un consenso generalizado de los efectos beneficiosos del turismo para la economía de Donostia / San Sebastián. Se trata de un tema clave, pero no suficientemente medido. Hay en marcha un estudio de impacto económico que

EN PERIODOS DE FUERTE CRECIMIENTO DE VISITANTES, RESULTA NECESARIO IDENTIFICAR CUÁLES SON LOS EFECTOS.

utiliza la metodología input-output aplicada en la escala local. Hasta contar con los resultados de este trabajo, cabe recurrir a algunos indicadores indirectos.

En líneas generales el impacto económico del turismo en la ciudad parece resultar muy positivo tanto en términos de ingresos como de empleo generado, variables que miden la rentabilidad socioeconómica de la actividad. Por ejemplo, en términos de empleo el informe de Exceltur aporta una cifra estimada de 2.629 puestos de trabajo para 2015, por encima del que se registra en ciudades más pobladas como Valladolid [2.574] y Oviedo [2.207]. Respecto al año anterior, se estima un crecimiento del 5,6%, valor similar al de Barcelona (5,7%) y Santander (5,3%). Los datos de la temporada de verano 2016 (junio-agosto), son aún más positivos: 3.467 empleos, con un crecimiento interanual del 8,2%.

En términos de ingresos no existen estimaciones globales, pero sí algunas estimaciones parciales que dan idea del impacto económico de determinadas iniciativas con dimensión turística. La Behobia-San Sebastián, por ejemplo, aporta a la ciudad, según sus organizadores, 15 millones de euros en un fin de semana (se estiman unos 15.000 corredores de fuera de San Sebastián). No obstante, resulta obvio que el turismo genera un impacto económico positivo porque los visitantes realizan gasto en la ciudad. El gasto diario medio de los turistas que se alojan en Donostia / San Sebastián es de 123,6 euros, siendo de 91,3 € el de los excursionistas (datos de la encuesta realizada por Datakey).

El gasto de turistas y excursionistas permea todo el sistema productivo local, sin embargo, son las **actividades turísticas directas** las que canalizan en mayor medida estos ingresos. El sector del **alojamiento** es el núcleo de este tipo de actividades y Donostia / San Sebastián destaca por la potencia de una planta de alojamiento en expansión. Cuenta con 121 establecimientos (hoteles y pensiones) con una capacidad de 5.250 plazas (27,2 plazas por cada 1.000 habitantes) y 25 establecimientos de otro tipo (campings, ATR y albergues) con 2.868 plazas más. Y a esto hay que añadir un número variable de viviendas de uso turístico comercializadas por diferentes medios. Resulta evidente que el crecimiento de la afluencia de visitantes repercute de forma directa sobre la expansión de la oferta (hay más de 9 proyectos de apertura de nuevos hoteles en curso que pueden incrementar un 20% la capacidad actual), sobre la rentabilidad del sector (RevPAR de 78 euros en 2015, el segundo más elevado del estado sólo por detrás de Barcelona) y también, aunque no en la misma medida, sobre el empleo asociado. En

este sentido, por ejemplo los datos de la Encuesta de Ocupación Hotelera del INE (con todas sus limitaciones) indican que en 2016 el número de empleos en establecimientos hoteleros fue de 984 personas (máximo) e indican un incremento entre 2010 y 2016 del 3,1%, cuando la planta se ha incrementado en el mismo periodo en un 11,44% y los viajeros alojados en un 23,31%.

Junto con el alojamiento, el sector de las **empresas de receptivo** también se convierte en beneficiario directo de los ingresos turísticos. En este ámbito conviven productos y servicios tradicionales (bus turístico, trenecito turístico) con la aparición reciente de nuevos tipos y modelos de negocio. Se trata de negocios de iniciativa local que responden a las pautas de la globalización turística e incluso del "turismo colaborativo": empresas que prestan servicios de free-tours, de alquiler de bicicletas, escuelas y tiendas de alquiler de tablas de surf... En líneas generales no estamos ante un número muy elevado de negocios, pero sí ante un sector donde se marca tendencia. Según el Directorio de Actividades Económicas hay censadas en Donostia / San Sebastián 8 empresas bajo el epígrafe de "operadores turísticos" cuando hasta el año 2011 no había ninguna.

La actividad turística en Donostia / San Sebastián también tiene efectos muy importantes en sectores como la **hostelería y el comercio minorista**, núcleos de las **actividades turísticas indirectas**, basadas en el factor localización. De hecho, la dinámica de ambos sectores se está viendo condicionada por el explosivo crecimiento del número de visitantes. En algunas zonas se empieza a detectar un **incipiente proceso de "turistización"** que tiene como punta de lanza estos dos sectores y que se manifiesta a simple vista en múltiples aspectos; por ejemplo, en la lenta transformación del tipo de establecimientos comerciales (del comercio tradicional hacia un comercio orientado a la clientela turística), en la mutación en los horarios tradicionales de apertura para adaptarlos a la lógica del uso turístico, en la incipiente aparición de establecimientos franquiciados y/o de marcas globales o en la extensión de un paisaje comercial turístico que prolonga su superficie de venta hacia la calle.

El **comercio minorista** ha sido tradicionalmente un sector económico importante en una ciudad con gran tradición como centro comercial de un área amplia de influencia. Aglutina a 2.847 establecimientos (el 15% del total de unidades de actividad económica del municipio) y da empleo a 8.753 personas (9,92%). El impacto del turismo sobre este sector resulta evidente, si bien de incierta estimación. Las escalas de

análisis (ciudad, barrio, distrito turístico) remiten a lecturas entrecruzadas donde lo turístico se diluye en el funcionamiento cotidiano de un área metropolitana de alta densidad de población. En todo caso, se constatan dos fenómenos paralelos aunque no directamente relacionados.

- Por una parte, ha disminuido el número de establecimientos de comercio minorista (entre 2008 y 2014 Donostia / San Sebastián perdió un 16,3% de su oferta comercial minorista, 555 establecimientos menos). Las causas que explican esta no están analizadas, pero se atribuyen parcialmente a la caída del consumo durante los años más duros de la crisis económica y/o al alto precio de la renta de los locales.
- Por otra aumenta la vocación turística del sector. Existe ya un importante volumen de negocio asociado a la clientela foránea: en 2014 los comerciantes encuestados en los estudios realizados para el Plan Estratégico de Comercio Donostia / San Sebastián (2015) estimaban que el 27% de los clientes del comercio de Donostia / San Sebastián procedían de fuera de la ciudad, y el Plan de Impulso al Turismo y el Comercio de Donostia / San Sebastián (2015) estimaba en torno a 1.239.000 el número de clientes foráneos. Pero también la orientación hacia el turismo aumenta y no deja de ser una opción operativa y estratégica para muchos de los establecimientos del comercio minorista donostiarra.

AUMENTA
LA VOCACIÓN
TURÍSTICA EN LOS
ESTABLECIMIENTOS
DE DONOSTIA /
SAN SEBASTIÁN.

Nivel de servicio en el PDV de los comercios de Donostia / San Sebastián.



Fuente: tomado del Plan de Impulso del Turismo y el Comercio de Donostia / San Sebastián (2015), sobre los resultados de una encuesta on-line realizada a comerciantes.

En la **hostelería** (bares, restaurantes y otros locales de ocio) también se deja sentir el impacto económico positivo del turismo. A grandes rasgos es la actividad turística indirecta que mayores beneficios pueda recibir de la presencia de turistas y excursionistas en la ciudad. Según la encuesta de DATAKEY, los turistas gastan en comida, restauración y/o bares una media de 50 € por persona y día (de los 123,6 € totales de gasto medio diario), prácticamente los mismo que los excursionistas (49,2 €). A nivel municipal es muy elevado el número de establecimientos de restauración vinculados con la tradición gastronómica local y los usos y costumbres de la población residente. Según los registros del DIRAE se pueden calcular cerca de 1.224 establecimientos vinculados con la hostelería en la ciudad (sin contar el alojamiento), lo que supone una densidad media de 6,6 establecimientos por cada 1.000 habitantes. Las ordenanzas municipales limitan su crecimiento pues desde 1994 se regula mediante ordenanza la distancia mínima de separación entre locales (especialmente estricta en las llamadas “zonas saturadas”). No obstante se trata de un sector de actividad muy dinámico y especialmente “volcado” con el turismo. Las asociaciones profesionales sectoriales hablan de “nueva belle époque” y piden mejorar la accesibilidad y aumentar la oferta de eventos que atraigan más visitantes a la ciudad.

Pero la expansión acelerada de la actividad turística también tiene algunos **efectos económicos no tan positivos** en Donostia / San Sebastián. Entre ellos el más evidente es el incremento generalizado de los precios (suelo, hostelería, comercio de alimentación...), con fuertes repercusiones sobre los sectores más vulnerables de la comunidad local. El caso del alquiler turístico es paradigmático al respecto. Aunque la situación laboral no ha mejorado aún espectacularmente respecto los años más duros de la crisis, la apertura de la financiación (condiciones más asequibles) y la alta rentabilidad del alquiler turístico ha disparado el efecto de vivienda-inversión en las zonas centrales de la ciudad elevando el ya de por sí carísimo precio medio del suelo (3.894 euros/m en el primer trimestre de 2016)² y disminuyendo notablemente la oferta de viviendas para alquiler convencional de larga duración.

3.3. **DIMENSIONES FÍSICAS. OCUPACIÓN DEL ESPACIO PÚBLICO Y COMPETENCIA DE USO EN LAS INFRAESTRUCTURAS Y EQUIPAMIENTOS**

Los visitantes Donostia / San Sebastián consumen espacio público; pasean y utilizan los mismos servicios e infraestructuras que los residentes (transporte público, servicios públicos de las playas, plazas de aparcamiento, viario general y específico tipo carril bici, etc). El incremento de la llegada de visitantes tiene por tanto un efecto inmediato sobre los niveles de uso (y congestión) de estos elementos. La relación entre el volumen de la demanda y el tamaño y dimensionamiento del espacio y de las infraestructuras de acogida determina el alcance del impacto turístico y por tanto la capacidad de carga física del destino.

Sin embargo no resulta fácil estimar esa capacidad de carga física o umbral máximo de uso tolerable. En primer lugar porque **no resulta posible deslindar el componente turístico (ligado al uso y consumo efectuado por visitantes) del componente local (uso y consumo de residentes)**. Se identifican por tanto vectores de impacto en este ámbito, pero de imposible cuantificación.

En todo caso hay una premisa previa indiscutible: **el uso turístico del espacio urbano es muy selectivo**, y también lo es en Donostia / San Sebastián. Por ello existen nodos/espacios de concentración de visitantes donde se manifiestan los problemas de congestión o masificación turística y espacios totalmente al margen del uso turístico. El Paseo del Concha, la Parte Vieja (puerto incluido) y Boulevard son las zonas de mayor presencia de visitantes en la ciudad en las cuales los niveles de densidad de uso turístico (concentración) son muy altos en periodos de máxima afluencia de visitantes. Poco a poco se empieza a expandir la huella turística hacia otros puntos de los barrios de Centro y Gros y enclaves más alejados aunque con escasa penetración aún como Tabakalera.

Mapas de calor que indican las zonas de mayor presencia de visitantes



Fuente: eGISStour.

La presencia (y concentración) de visitantes incide en relación a la movilidad y el uso del espacio urbano a diferentes niveles:

- En relación con la ocupación de las playas. **Las playas urbanas de Donostia / San Sebastián, especialmente la Playa de la Concha presentan niveles de uso muy altos en verano (y en días soleados).** Aunque se trata de playas de gran extensión, con marea alta se reduce notablemente la superficie disponible. Los niveles de congestión en los momentos de máxima afluencia del pasado verano (2016) han sido objeto de noticia en la prensa local, generan cierto rechazo entre la población local (que incluso ¿deja de acudir?) y constituyen un frente de trabajo importante para la administración municipal. Dado que este espacio configura el principal atractivo turístico de la ciudad, en un escenario de mejora de la accesibilidad (metro) y cambio climático (que hace pensar en un aumento global de la temperatura y en la disminución de las precipitaciones), su demanda de uso turístico va a continuar creciendo sobre todo respecto al mercado de corta distancia. En 2015 los presupuestos municipales destinaron 2,2 millones de euros a playas (limpieza, balizamiento, salvamento, baño asistido,
- instalaciones varias...) y tan sólo se generaron 527.894 euros por tasas de servicios prestados en las playas.
- En relación con la movilidad peatonal. **Los visitantes ocupan el espacio de tránsito peatonal.** Los visitantes (turistas y excursionista) presentan ritmos y comportamiento de movilidad diferente al residente. En algunos casos esas pautas diferenciadas evitan solapamientos espacio-temporales que aligeran la presión sobre el espacio. En otros casos convergen generando densidades de uso tremendamente altas. Aunque la información disponible sobre movilidad peatonal no permite diferenciar si los desplazamientos son realizados por residentes o por visitantes, los registros de conteos recogidos en distintos puntos dan idea de los niveles de uso de los espacios y ejes más transitados. En la Parte Vieja, el sistema conteo de personas basado en tecnología de detección térmica (proyecto Smartkalea) detectó por ejemplo el 21 de diciembre de 2015 17.560 entradas peatonales a este barrio en apenas 3 horas. Aunque son flujos móviles la relación que existe entre la superficie de espacio y viario público disponible en la Parte Vieja y el volumen de viandantes muestra una densidad de uso altísima.

Conteos de viandantes. SMARTKALEA. 21 de diciembre de 2015

ENTRADAS a la Parte Vieja por Boulevard (11:00 a 14:00 horas)	17.560
Calle Narrika, afluencia entre 12:00-13:00 horas	2.402
SALIDAS de la Parte Vieja (17:00-19:00)	4.721

Fuente: Proyecto SMARTKALEA

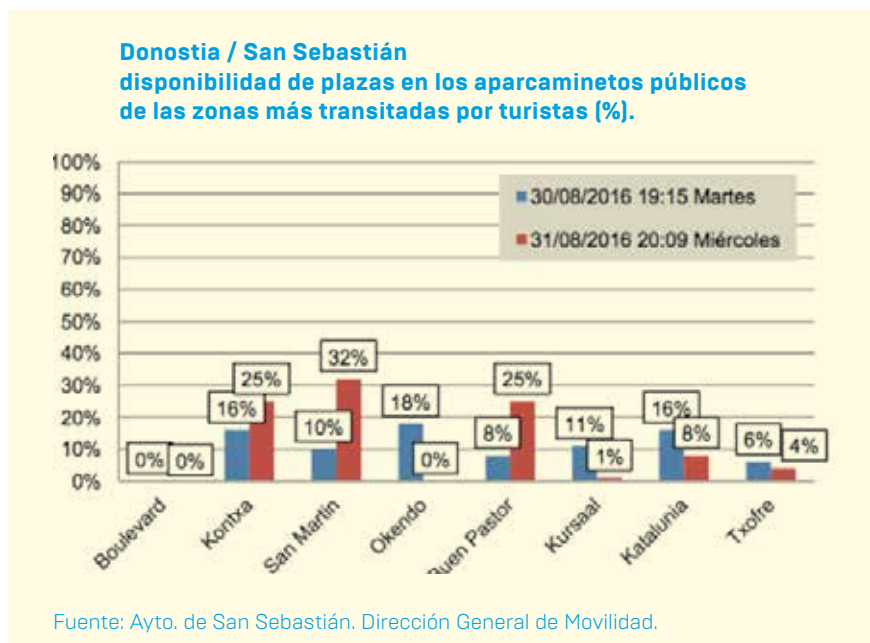
En el caso del Paseo de la Concha los máximos desplazamientos peatonales coinciden con periodos vacacionales o festivos. Este es el caso del Puente del 1 y 2 de mayo de 2016, días en que se registran valores de flujo peatonal de entre 1.000 y 2.000 peatones/hora (cuando los valores diarios medios del mes se sitúan en en torno a los 500-550). En verano los valores son igualmente altos. Durante el mes de julio se acusaron las puntas especialmente durante los fines de semana, y en el mes de agosto todos los días.

Nº peatones (I+V) en el Paseo de La Concha		
Periodo horario	1 mayo	2 mayo
10 h	1.251	1.007
11 h	1.735	1.309
12 h	2.107	1.213
13 h	1.635	1.092
17 h	1.565	1.457
18 h	1.598	1.457
19 h	1.490	1.167

Fuente: Ayto. de San Sebastián.
 Dirección General de Movilidad.

- En relación con la movilidad rodada. Hay una alta ocupación puntual del espacio de tránsito viario por los vehículos de los visitantes, en sus distintos formatos (coches, caravanas/ autocaravanas, autobuses...), también ajustados a pautas y nodos específicos de movilidad. Si bien hasta fechas muy reciente la circulación de autocares y autocaravanas se insertaba de forma fluida en el funcionamiento global de la ciudad, el crecimiento de la demanda turística asociada a estos modos de transporte está generando problemas puntuales. Pero la situación más problemática está relacionada con el colapso del tráfico que ocasionan los vehículos particulares. La prensa se hace eco de ello y en el mes de agosto de 2016 achacaba el caos circulatorio a la llegada masiva de turistas en coche.

- En relación con el uso de nuevas formas de movilidad. Se detectan algunos conflictos entre diferentes formas de movilidad (bicicletas, tráfico rodado, peatones) y diferentes perfiles de usuarios. En relación al uso turístico del espacio urbano adquieren especial relevancia los conflictos entre movilidad peatonal y bicicletas. Los sensores de medición de ciclistas instalados en mayo de 2016 dan algunos datos sobre el volumen de ciclistas en el Paseo de La Concha. Entre mayo y septiembre de 2016 los datos recogidos dan intensidades medias diarias de uso que sobrepasan los 3.000 ciclistas con días de mayor intensidad de tráfico en los que se superan los 7.000 ciclistas (agosto), si bien no resulta posible segregar los ciclistas residentes de los ciclistas "turistas". En líneas generales aunque Donostia-San Sebastián es una ciudad especialmente bien acondicionada para circular en bicicleta, el alto uso de este modo de transporte por la población local y la proliferación de sistemas de alquiler de bicicletas para visitantes (sistema municipal + empresas de servicios turísticos + servicios de alquiler ofrecidos por los propios alojamientos) está incrementando mucho la circulación de este tipo de vehículos con problemas de colapso en algunas vías, invasión de las aceras y del espacio de tránsito de peatones y caos puntual de aparcamiento de bicicletas.
- En relación con el aparcamiento, en días de máxima afluencia de visitantes las superficies de aparcamiento en San Sebastián se llenan. Los aparcamientos cercanos a la Parte Vieja y el frente costero (Concha y Gros) presentan unos niveles de ocupación cercanos al 100% en muchas franjas horarias. En verano y con buen tiempo el excursionismo desborda la capacidad de acogida de parte del sistema de parkings, si bien es cierto que los aparcamientos disuasorios más alejados del centro presentan aún niveles de uso más bajos.



En líneas generales **las políticas de movilidad** desarrolladas por el municipio **han reforzado notablemente el atractivo turístico de la ciudad**. Se trata de una ciudad con amplias zonas peatonalizadas, kilómetros de carril bici, amplia y profusa regulación del aparcamiento subterráneo y en superficie etc., **Sin embargo no se ha tenido suficientemente en cuenta la actividad turística en la planificación del transporte y la movilidad**, lo que provoca tensiones en el funcionamiento diario. Estas disfunciones se producen entre el uso cotidiano del espacio urbano por parte de residentes, las pautas de movilidad de los visitantes (usuarios cada vez más numerosos), pero también con la celebración (cada vez más recurrente) de eventos extraordinarios de gran poder de convocatoria (carreras deportivas, festivales,...). ¿Cuántas cosas caben en la ciudad?

3.4. PAISAJE URBANO / PAISAJE TURÍSTICO

Donostia / San Sebastián es una ciudad muy singular y atractiva desde el punto de vista formal: a nivel urbanístico, a nivel arquitectónico y también en relación a los detalles del diseño urbano (mobiliario, cartelería, tratamiento de los espacios públicos). Paradigma del urbanismo

de la ciudad burguesa destaca sin duda por la calidad de su paisaje urbano, que debe mucho a un emplazamiento privilegiado frente al mar Cantábrico y al devenir del urbanismo local. La ciudad actual es fruto de una serie de intervenciones urbanas (ensanches sucesivos) que desde la segunda mitad del siglo XIX han tenido como objetivo dotar a esta urbe del orden, de la uniformidad y de la belleza necesarias para convertirla en un lugar privilegiado para residir y, en su momento, el principal destino turístico de las élites españolas (Fernández Cuesta, 2013).

El turismo ha construido también paisaje en la ciudad y se ha convertido a su vez en un elemento favorecedor del cuidado urbano. Ha legado a la ciudad iconos muy importantes como pueden ser el Hotel María Cristina, el Hotel de Londres y de Inglaterra, la barandilla de la Concha o el conjunto Balneario de La Perla. Y la imagen del destino turístico sigue descansando sobre una estrecha franja muy cuidada que se despliega en paralelo a la línea de costa desde Monte Ulia y la Punta Pikatxia al este hasta el Monte Igeldo en el oeste. Constituye uno de los paisajes urbanos más atractivos de la Europa atlántica.

En fechas recientes, sin embargo, los cambios en el modelo turístico y las nuevas dimensiones (masivas) del fenómeno, introducen amenazas para la calidad del paisaje urbano donostiarra. San Sebastián no es ajena en este sentido al resultado de una serie de procesos globales que hacen

que las ciudades acaben produciendo cada vez más un tipo de paisaje estandarizado y común. A este fenómeno algunos autores lo han llamado “urbanización” y se basa en la idea de que el hecho de que las ciudades estén orientadas de forma muy clara (sobre todo en sus partes centrales) hacia el consumo y las actividades relacionadas con el ocio, la cultura o el turismo global, parece reflejar que la experiencia urbana en lugares culturalmente disímiles es similar e intercambiable.

En términos formales este proceso tiene su reflejo en la proliferación de paisajes urbanos y turísticos bastante banales y de notable homogeneidad a nivel internacional. Es el resultado visible y estético de la globalización. El turismo masivo tiende a convertir paisajes urbanos locales con valores singulares [a nivel formal y simbólico] en espacios turísticos estandarizados, iguales en todas las ciudades y por tanto sin señas de identidad. Y los elementos característicos de estos paisajes se despliegan a distintas escalas, desde el espacio público de calles y plazas hasta sectores de uso hotelero dominante.

En Donostia / San Sebastián la expansión de la actividad turística tiene ya algunas implicaciones sobre la calidad del paisaje urbano, especialmente en la Parte Vieja. En esta zona comienza a extenderse un paisaje comercial turístico que prolonga su superficie de venta hacia la calle e invade con expositores y parafernalia turística el espacio público. Carteles, expositores, veladores, marcas globales se convierten en factor de deterioro y banalización paisajística, a pie de calle, pero también en plantas superiores. Algunos de estos elementos fundamentalmente relacionados con la publicidad se convierten en vector de contaminación visual, aún difícil de definir, acotar y controlar.

Este tema resulta especialmente preocupante por cuanto afecta a la base del atractivo turístico de la ciudad, la calidad de su “paisaje urbano”. Si bien es verdad que no hay en marcha grandes proyectos urbanísticos que supongan una amenaza para la imagen urbana global, a escala de detalle, estos procesos son ya muy visibles. Frente al glamour de la “belle époque” emerge un paisaje totalmente equiparable al que es posible encontrar en cualquier otro centro histórico de uso turístico masivo.



Fotografías que ilustran la proliferación de carteles, expositores y distintos elementos señeros de productos globales en al Parte Vieja (take away de Coca Cola, el anuncio del “paellador”...). Agosto de 2016.

3.5.

DIMENSIONES SOCIALES. LA PERCEPCIÓN LOCAL DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA

Los efectos del turismo tienen una clara dimensión económica y funcional, pero también afectan a los hábitos y las condiciones de vida de la población residente generando un estado de opinión al respecto que condiciona y determina la gestión y desarrollo de la propia actividad.

Desde la popularización del turismo como fenómeno de masas siempre ha existido un discurso “antiturístico” (viajero frente a turista), que se manifiesta a muy diferentes niveles y resurge de forma cíclica. En la actualidad, motivado por el crecimiento muy rápido de la afluencia turística, el discurso de la “turismofobia” tiene cierto eco en los medios de comunicación (también en Donostia), por imitación de lo que sucede en los destinos urbanos más populares aquejados de graves problemas de saturación turística como puedan ser Ámsterdam, Barcelona o Venecia.

La evolución de la percepción y valoración que las sociedades locales tienen del fenómeno turístico se ha teorizado sistematizando una serie de etapas que relacionan de forma directa el crecimiento del número de visitantes con los cambios de actitud de la población residente hacia él, desde la euforia al rechazo pasando por la apatía. No obstante, dentro de las sociedades locales (y San Sebastián no es una excepción) existen siempre distintas percepciones sobre los costes y beneficios de la dinámica turística, que derivan en buena medida de la relación que diferentes colectivos tienen con dicha actividad (casi siempre en términos de intereses económicos). Los “sufridores” (que padecen los efectos negativos) frente a los “ganadores” cuyos ingresos dependen del consumo foráneo.

En clave local, en Donostia / San Sebastián se intuye ese doble discurso social. Muchas noticias de los medios de comunicación se hacen eco de las bonanzas del turismo y el sector de la hostelería insiste en la necesidad de centrar el discurso en los impactos positivos de la actividad, en mejorar la accesibilidad y en continuar generando oferta cultural que atraiga visitantes a la ciudad en temporada baja. Sin embargo, empiezan a aparecer también artículos en prensa que dan voz a valoraciones que revelan las dimensiones menos positivas del desarrollo turístico.

Las **voces** más **críticas con el crecimiento del turismo** en la ciudad provienen de la **sociedad civil organizada** (básicamente de la asociación de vecinos de la **Parte Vieja**) Esta asociación visualiza el fenómeno turístico como una actividad invasiva e identifica cuatro grandes ámbitos de impactos/problemas relacionados con el aumento de la afluencia turística en esta zona:

- Residencia y vida cotidiana. Los vecinos se quejan del encarecimiento del precio del suelo (que provoca la huida de los vecinos) y hablan de la destrucción de la vida de barrio (espacios cotidianos que se transforman o desaparecen, horarios de la vida cotidiana que se alteran).
- Gestión del espacio público. A vecinos y comerciantes les preocupa especialmente el ruido, la ocupación de calles y plazas por terrazas y veladores, la proliferación de cartelería y de expositores, la excesiva concentración de viandantes en algunas calles, la gestión de residuos en horario comercial y los problemas de movilidad (que en horario de reparto se ve seriamente afectada por la congestión).
- Cultura. Se achaca al turismo el desencadenamiento de un proceso de comercialización de la cultura que afecta directamente a su identidad, sobre todo en relación con la venta de bienes y servicios turísticos, ya sea en forma de souvenirs o de experiencias.
- Economía local. El turismo se percibe como una amenaza importante (entre otras) hacia el comercio local tradicional y también se vincula con empleo “inestable y precario” en la Parte vieja (especialmente el de la hostelería). Además es evidente la enorme preocupación que generan las oportunidades de revalorización de la renta de alquiler a través del alquiler de viviendas de uso turístico.

En términos espaciales, el discurso sobre los efectos más negativos del turismo se focaliza en una serie de zonas de especial transcendencia y relativa contestación social: toda la Parte Vieja (en relación a los distintos aspectos comentados), el puerto de la Parte Vieja y el Boulevard.

En todo caso, la preocupación por los efectos (positivos y negativos) del crecimiento turístico debe ser un elemento clave de la agenda local, tanto a nivel político-técnico como de entidades u organizaciones sociales. Pero en términos de impactos negativos, la visualización de los problemas no debería polarizar el discurso social, ni favorecer la estigmatización del turismo. La expansión de la “turismofobia” es una amenaza directa al componente hospitalidad, factor clave de competitividad y sostenibilidad turística en una ciudad de larga tradición turística como Donostia / San Sebastián.

3.6. ALCANCE DE LOS PROCESOS DE “TURISTIZACIÓN”: PARTE VIEJA Y RADIACIÓN HACIA OTRAS ZONAS

Buena parte de los efectos más visibles de la actividad turística se concentran en la Parte Vieja y las zonas aledañas de Centro (especialmente en torno al Boulevard) y los frentes de las playas de la Concha y de Zurriola (en Gros). Los efectos están lógicamente asociados al aumento del número de visitantes y se visualizan en relación a las diferentes dimensiones tratadas, pero adquieren su máxima expresión en relación con la proliferación de locales de actividad turística (directa o indirecta) en la Parte Vieja y sus zonas aledañas. El aumento de la actividad turística en general induce mutaciones económicas, sociales y funcionales que reciben el nombre de “turistización” o “turistificación”.

La **Parte Vieja** es uno de los ámbitos más frágiles de la ciudad y más afectados por el proceso de incipiente pero rápida “turistización”. Constituye a nivel municipal el área que mayor densidad de visitantes y de actividades relacionadas con el ocio y el turismo en general. Los niveles de especialización turística son ya muy elevados. Tiene apenas 3.900 habitantes y su oferta de alojamiento asciende a 78 establecimientos con 550 plazas (entre pensiones y viviendas de uso turístico). Con esta capacidad de alojamiento hay 142,56 plazas por cada 1.000 habitantes. Y esta cifra se eleva a 189,73 al computar los desarrollos hoteleros previstos. Pero también es muy elevado el número de establecimientos de restauración. Se han inventariado 163 establecimientos que suponen casi un tercio del total de locales de la Parte Vieja, lo que la convierte en un auténtico “distrito de ocio especializado” a pesar de las reglamentaciones vigentes.

La turistización de la Parte Vieja es perceptible en relación a varios procesos identificados tanto por la administración municipal como por la población local:

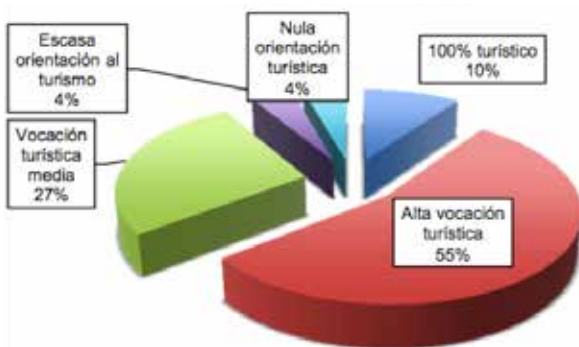
- 1. El crecimiento evidente de la oferta de alojamiento, fundamentalmente a partir de la puesta en el mercado de viviendas de uso turístico. La expansión de este tipo de alojamiento afecta sobre todo a la función residencial. De hecho, la Parte Vieja pierde población al tiempo que gana actividad turística en general y alojativa en particular. El diferencial de renta entre el uso turístico de las viviendas y el uso residencial acelera notablemente este proceso de expulsión de población.
- 2. El crecimiento del negocio de la restauración en general (bares, cafeterías, pubs,...). La Parte Vieja ha sido tradicionalmente lugar de ocio gastronómico para la sociedad donostiarra, sin embargo, en los últimos años los niveles de consumo turístico se han elevado y la orientación hacia esta clientela es evidente. Si bien existen ordenanzas municipales que desde el año 1994 regulan la densidad de uso hostelero impidiendo en las zonas saturadas la apertura de nuevos locales si no se cumple una distancia mínima de separación entre ellos, sí que se está produciendo en la Parte Vieja una expansión en superficie de negocios existentes a partir de la incorporación (aunque sin soluciones de continuidad física) de locales vacíos cercanos en calidad de almacenes y zonas de servicio.
- 3. La orientación hacia el mercado turístico de los locales de actividad. En la Parte Vieja se han identificado un total de 499 locales de actividad en planta baja. De ellos 41 locales son locales de actividad turística directa (comercio de recuerdos turísticos, servicios turísticos,...) a los que hay que añadir 35 pensiones localizadas en las plantas altas de los edificios. Pero más allá de la vinculación de los locales vía producto, la orientación hacia la clientela turística o foránea del resto de establecimientos es muy elevada. Es perceptible a simple vista por ejemplo a través de la lenta pero imparable transformación del comercio tradicional, la mutación en los horarios tradicionales de apertura para adaptarlos a la lógica del uso turístico o la incipiente aparición de establecimientos franquiciados y/o de marcas globales. Con los datos del inventario realizado se estima que más del 37% del total de los establecimientos de esta zona tienen una alta o altísima vocación turística. En el caso del comercio minorista el porcentaje alcanza el 50% y entre los establecimientos de restauración es del 64%.

Donostia / San Sebastián. Comercio minorista. Nivel de vinculación con la actividad turística. Parte Vieja. Año 2016. Porcentajes verticales

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

Fuente: Inventario de locales de actividad en la planta baja. Elaboración propia a partir de trabajo de campo.

Donostia / San Sebastián. Locales de hostelería. Parte Vieja. Año 2016



- 4. La invasión del espacio público y los procesos de banalización turística del paisaje histórico urbano. En la Parte Vieja gana terreno poco a poco un paisaje comercial turístico que prolonga su superficie de venta hacia la calle e invade con expositores y parafernalia turística el espacio público. Este proceso afecta tanto a la hostelería (veladores y terrazas) como al comercio minorista. El trabajo de campo realizado en esta zona de la ciudad en 2016 puso de manifiesto que una tercera parte del total de locales de actividad utilizan el espacio público de la calle. Lo hacen más de la mitad de los locales de hostelería y más de la tercera parte del comercio minorista, siendo los frentes de fachada más ocupados los del eje de las calles Puerto, Constitución e Íñigo, el extremo norte de la calle Mayor y las calles 31 de agosto y Pescadería.

Todos estos procesos son perceptibles, se pueden dimensionar de forma aproximada, pero además tienden a expandirse. De hecho, comienzan a irradiarse desde la Parte Vieja a las zonas aledañas. Las viviendas de uso turístico, de presencia muy notable en la Parte Vieja y en el resto del distrito Centro, se expanden de forma muy acelerada al barrio de Gros. También los cambios de comportamiento del comercio tradicional en su orientación hacia la clientela foránea saltan el boulevard y se extienden por el entorno más inmediato de las calles más próximas a éste.



4. LA OPINIÓN INTERNA: MESAS DE DEBATE Y ENTREVISTAS

Para analizar la opinión de los agentes más importantes que participan en el desarrollo turístico de Donostia / San Sebastián, hemos utilizado dos tipos de herramientas:

En primer lugar, las entrevistas personales. Hemos entrevistado a los portavoces de los grupos políticos del Ayuntamiento de Donostia / San Sebastián en San Sebastián Turismo & Convention Bureau, a representantes de otros departamentos municipales (Plan Estratégico, Fomento de San Sebastián, Urbanismo, Movilidad, Cultura, Kursaal...), a representantes de otras instituciones (Diputación de Gipuzkoa y Basquetour) y a representantes de sectores clave para el turismo en la ciudad (Hoteles de Gipuzkoa, Hostelería de Gipuzkoa, MICE,...)

Y en segundo lugar, hemos realizado mesas de debate sobre los temas identificados como clave para el período 2017-2021:

- Turismo MICE (06-10-16)
- Modelo de gobernanza del turismo en Donostia / San Sebastián (20-10-16)
- Plan de negocio de San Sebastián Turismo & Convention Bureau (21-10-16)
- Públicos Objetivos de San Sebastián Turismo & Convention Bureau (27-10-16)
- Marca turística de Donostia / San Sebastián (28-10-16)
- Efectos del turismo en Donostia / San Sebastián (10-11-16)
- Oferta alojativa (11-11-16)

5. LA OPINIÓN EXTERNA: EL CANAL TURÍSTICO

Para realizar este apartado, se han realizado un conjunto de entrevistas a los responsables de las principales asociaciones y operadores turísticos de los segmentos prioritarios para la ciudad. Hemos agrupado las principales conclusiones sobre la imagen y la posición de Donostia / San Sebastián como destino turístico:

Conceptos e iconos más relacionados con Donostia / San Sebastián	La Concha La gastronomía El Festival de Cine
Principales recursos y atractivos turísticos	El casco histórico El estilo de vida (<i>lifestyle</i>) de Donostia / San Sebastián Los pintxos Ciudad bonita y acogedora
Ventajas competitivas del destino	Autenticidad Glamour Paisaje/Entorno
Debilidades	Accesibilidad Clima Disponibilidad de alojamiento Precios
Retos a los que se enfrenta en el futuro	Aumento del turismo Pérdida de identidad Mejorar la accesibilidad Competir con destinos urbanos más conocidos

La mayoría de los entrevistados considera que la ciudad no está saturada, pero sí que ven preocupante el aumento del turismo. Algunos operadores consideran que en algunos momentos puntuales, el volumen de visitantes sí que empieza a afectar a la experiencia del turista.





Asimismo han identificado los segmentos y mercados prioritarios para Donostia / San Sebastián en los próximos años:

Segmentos en los que está mejor posicionada Donostia / San Sebastián	Turismo City Break
	Turismo Gastronómico
	Turismo Cultural
	Turismo de Reuniones (MICE)
	Turismo Premium

Mercados estratégicos para Donostia / San Sebastián	Francia
	Estados Unidos
	Alemania
	Reino Unido
	Australia
	Escandinavia
	Benelux
	Japón

6. MARKETING AUDIT

Para analizar los soportes y acciones de marketing de San Sebastián Turismo & Convention Bureau hemos estudiado las siguientes cuestiones:

- 1. Actividad promocional San Sebastián. Coherencia con los objetivos del Plan Director 2012-16
- 2. Posicionamiento online: Sitio Web, redes sociales, facebook (inglés/español), twitter, linkedin, redes video (Youtube), redes fotos (pinterest / instagram / flickr) e integración con TripAdvisor
- 3. Comunicación. Apariciones en prensa
- 4. Acciones promocionales (Leisure / MICE): folletos promocionales, ferias, fam trips, alianzas y colaboraciones, productos turísticos, atención turística y sostenibilidad

En ese sentido, cabría decir, antes de nada, que la actividad promocional de San Sebastián Turismo & Convention Bureau ha ayudado a conseguir dos pilares fundamentales del anterior Plan Director de Turismo de Donostia / San Sebastián:

- 1.- Desestacionalización. Con una temporada alta cada vez más larga y un importante crecimiento del turismo en los meses con peor ocupación del año.
- Por otro lado, también han sido exitosas las campañas de dinamización, como la de Navidad (logrando un crecimiento del 23% de turistas en diciembre en 2015) y la de San Sebastián como destino City Break (que ha permitido subir las pernoctaciones en fin de semana).

- 2.- Internacionalización. La ciudad, por primera vez, ha recibido más turistas internacionales que estatales. El mercado internacional supone ya más del 52% de las pernoctaciones (cuando hace solo 6 años, el turismo estatal suponía más del 60%). Esto tiene aun más valor, dada la limitada conectividad aérea del destino.

Se ha logrado una diversificación de los mercados origen de los turistas que visitan la ciudad, logrando un buen mix entre mercados de corta y larga distancia. También es importante resaltar el gran incremento de la demanda de mercados que antes estaban infrarrepresentados en las estadísticas, como Reino Unido (+39% en 2015) y Estados Unidos (+25% en 2015).



7. BENCHMARKING

Para el análisis de benchmarking se ha realizado una selección previa de los temas clave para reflexionar sobre el desarrollo turístico de Donostia / San Sebastián y se han identificado algunos ejemplos de ciudades y territorios que han tenido éxitos en sus estrategias turísticas globales o sectoriales. En este sentido, se han analizado las siguientes cuestiones:

- **Crecimiento turístico y sostenibilidad.** ¿Cómo están abordando este problema ciudades como Amsterdam, Barcelona o Berlin?
- **Modelo turístico de ciudad:** destino boutique, destino de calidad. Ciudades que apuestan por la calidad y de modo muy evidente por la calidad y no por la cantidad.
- **Desarrollo de segmentos turísticos específicos:** shopping, MICE, eventos deportivos. Modelos de referencia de esta estrategia de diversificación
- **Diferentes escalas del turismo urbano:** relación con el territorio y zonas de influencia, relación con el sector y los agentes turísticos. Buenas prácticas en modelos de relación con el resto de las poblaciones y región.
- **Marca turística:** iconos más representativos. Uso icónico de imágenes en las principales ciudades mundiales.

EL CRECIMIENTO TURÍSTICO Y LA SOSTENIBILIDAD SON TEMAS PARA REFLEXIONAR Y TRABAJAR.



8. CONCLUSIONES

El turismo de masas del siglo XX ha dado paso al turismo masivo del siglo XXI que se explica a partir de la globalización. En Donostia / San Sebastián nos encontramos en un momento clave, en **un cambio en la agenda de prioridades** en la gestión y la promoción del destino.

La ciudad se propone como reto estratégico un desarrollo equilibrado y sostenible del turismo. Y en este sentido, las dinámicas del turismo en la ciudad y sus efectos (positivos y negativos) desembocan en un conjunto de recomendaciones y líneas de trabajo para los próximos años:

En primer lugar, Donostia / San Sebastián tiene que gestionar/ordenar **la actividad turística**. Para ello, la ciudad se propone:

- Reforzar la gestión directa de los efectos del turismo a través de la gestión en espacios turísticos y la ordenación y el control de la actividad turística, en particular el fenómeno de las viviendas turísticas.
- Mantener los parámetros de calidad del paisaje urbano.
- Mejorar la movilidad turística.
- El diseño y puesta en marcha de un sistema integral de inteligencia de destino (u observatorio turístico).
- Y el impulso de fórmulas de colaboración en la financiación de los servicios turísticos municipales.

En segundo lugar, Donostia / San Sebastián **tiene que elegir a sus públicos objetivo**. Es decir, la ciudad debe enfrentarse al siguiente dilema: ¿queremos ser un supermercado para todo tipo de demanda, con los problemas de congestión en momentos puntuales y el desplazamiento de los clientes de mayor valor añadido, o una tienda gourmet con precios y márgenes mayores y equilibrio con la vida local?

Si queremos un desarrollo equilibrado y sostenible del turismo, Donostia / San Sebastián tiene que segmentar claramente su demanda y orientarse a los públicos objetivo que permiten una inserción equilibrada del turismo en el tejido urbano, en la economía y en la sociedad

En tercer lugar, Donostia / San Sebastián tiene que mantener su propuesta de valor actual y **redefinir su marca turística**.

Y en cuarto lugar, Donostia / San Sebastián debe impulsar **un nuevo modelo de gobernanza** y **renovar la organización turística** para responder a los nuevos retos estratégicos de la ciudad.

9. RETOS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Estas conclusiones nos deben permitir articular un conjunto de retos, objetivos estratégicos y líneas de trabajo del sector turístico de Donostia / San Sebastián para el período 2017-2021.

En este sentido, el Plan Director del Turismo de Donostia / San Sebastián se propone definir la hoja de ruta de la ciudad en el período 2017-21 que le permitirá impulsar un crecimiento sostenible del turismo en base a los siguientes retos y objetivos estratégicos:

Reto 1. Gestión del destino, que tiene como objetivos:

- Favorecer la inserción equilibrada del turismo en el tejido urbano, en la economía y en la sociedad de Donostia / San Sebastián.
- Mejorar la calidad de vida de la población local.
- Concienciar e involucrar a la población local.
- Mantener y mejorar la propuesta de valor actual del destino
- Definir el modelo para la evolución de la oferta de alojamiento de Donostia / San Sebastián (en la búsqueda de una gestión sostenible de las viviendas turística y del fenómeno P2P).
- Poner en valor los nuevos recursos turísticos de Donostia / San Sebastián y del conjunto del territorio con una visión metropolitana.

Reto 2. Consolidación de la marca Donostia / San Sebastián y renovación de las estrategias de marketing, que tiene como objetivos:

- Lograr el reconocimiento de Donostia / San Sebastián como modelo de referencia para el turismo urbano en Europa
- Preservar las imágenes y los paisajes estrechamente unidos a la simbología de Donostia / San Sebastián como ciudad. Estas imágenes son las que sitúan a la ciudad en el imaginario colectivo de los actuales y futuros visitantes.
- Añadir atributos a los propios de la marca: cultura, mar, gastronomía, identidad,..
- Priorizar a los públicos objetivo estratégicos del destino.
- Diversificar productos y mercados sobre la base de estos públicos objetivo.

Reto 3. Definir un nuevo modelo de gobernanza y organización del turismo en Donostia / San Sebastián, que tiene como objetivos:

- Un modelo de gobernanza del turismo que responda a la nueva agenda de la ciudad: prioridad en la gestión del destino, lógica metropolitana, etc.
- Avanzar en un modelo de relación con los socios de San Sebastián Turismo & Convention Bureau y con el sector turístico local más orientado al mercado.
- Reforzar la cooperación y la colaboración público-privada en la ciudad.
- Definir un nuevo mapa de funciones y organigrama de San Sebastián Turismo & Convention Bureau para responder a los retos estratégicos del destino.
- Lograr nuevas vías de financiación para la gestión del turismo.



III

**ESTRATEGIA
TURÍSTICA**





1. LA ESTRATEGIA TURÍSTICA DE DONOSTIA / SAN SEBASTIÁN 2017-2021

La estrategia turística de Donostia / San Sebastián para los próximos años debe permitir afrontar los retos analizados en fase de análisis y diagnóstico, y lograr los objetivos estratégicos a través del seguimiento de una hoja de ruta.

Para ello, este apartado describe el marco en el cual se inscribe esta estrategia, que ayudará a dar una mayor coherencia a cada una de las actuaciones que se desarrollarán desde Donostia / San Sebastián.

Este marco estratégico define los 4 pilares alrededor de los cuales se irá construyendo la estrategia turística de la Ciudad: la misión, la visión y el modelo turístico de Donostia / San Sebastián; la estrategia competitiva; y el posicionamiento turístico de la ciudad.





2. MISIÓN, VISIÓN Y MODELO TURÍSTICO DE DONOSTIA / SAN SEBASTIÁN

Tanto la **misión** como la **visión** nos ofrecen una fotografía a largo plazo de lo que Donostia / San Sebastián será en el futuro como destino turístico. Deben ser inspiradoras, definir un ideal. Son unas formulaciones/declaraciones conceptuales. Por lo tanto, deben ser ambiciosas e inspiradoras, y servir de referente a los objetivos del destino. Es decir, todas las grandes decisiones que condicionen la evolución del sector deberán ser coherentes con estas formulaciones.

La **misión** y la **visión** se conciben en el largo plazo. El turismo, como actividad transversal, es un sector que tiene una gran inercia e impacto en el territorio. Requiere de inversiones a largo plazo y crea interdependencias entre diferentes sectores económicos. El funcionamiento del producto base, el territorio, es en sí "único" e "inmutable" en la escala de un plan estratégico.

Por lo tanto, desde una perspectiva sostenible, la **misión** y la **visión** deben definirse en un horizonte de 15 o 20 años. Asimismo, deben ser consensuadas y validadas por los diferentes actores del destino para garantizar la aceptación, comprensión y permanencia en el largo plazo.

En este sentido, la **misión** del turismo para Donostia / San Sebastián se propone definir los objetivos fundamentales que persigue la ciudad a través de la apuesta por este sector de actividad y debe responder a grandes cuestiones como:

- ¿Qué rol debe el turismo en la ciudad de Donostia / San Sebastián?
- ¿A quién debe servir de forma amplia? ¿Quiénes son los actores principales?

La **misión** debe ser lo suficientemente precisa para adecuarse al proyecto pero suficientemente genérica o abierta para poder acoger planes operativos, que tienen un horizonte temporal a corto plazo comparado con el horizonte temporal que define la Misión.

Por su parte, la **visión** nos debe ofrecer una fotografía a largo plazo de lo que la ciudad quiere ser en el futuro. Esto es, debe ser inspiradora, definir un ideal para Donostia / San Sebastián.

A continuación, se formulan las propuestas de **misión** y **visión** del turismo en Donostia / San Sebastián:

Misión de San Sebastián Turismo & Convention Bureau:

Conducir un desarrollo sostenible del turismo de Donostia / San Sebastián, poner en valor la identidad de la ciudad, coordinar a los diferentes actores del destino y posicionarlo internacionalmente, a través de acciones de planificación e inteligencia turística, gestión del destino, desarrollo de la oferta, atención a los visitantes, promoción, comunicación y comercialización de productos y servicios.

Visión del turismo para Donostia / San Sebastián:

Donostia / San Sebastián es la ciudad turística vasca, abierta y cosmopolita, que es líder y referente internacional con un modelo histórico basado en la autenticidad y la excelencia del destino, y en un desarrollo sostenible del turismo.

Asimismo, se proponen los siguientes **principios inspiradores** del modelo turístico de Donostia / San Sebastián:

1) La persona (el ciudadano y el visitante) están en el centro del modelo de desarrollo del turismo en Donostia / San Sebastián

El ciudadano y el visitante se sitúan en el centro del modelo como destinatarios y actores principales de la política de desarrollo turístico (*lo que es bueno para el ciudadano es bueno para el turista*). De esta forma, el visitante se siente como un ciudadano más de Donostia / San Sebastián. No se trata de un mero espectador, vive la Ciudad.

Asimismo, la estrategia de turismo de Donostia / San Sebastián propone un modelo válido para el desarrollo urbano contemporáneo y la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos.

2) El desarrollo sostenible del turismo

La Organización Mundial del Turismo (OMT) define el turismo sostenible como *“el turismo que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas”*.

Por lo tanto, para alcanzar un desarrollo sostenible del turismo en Donostia / San Sebastián debemos considerar los tres pilares básicos de este concepto: la dimensión **económica**, la dimensión **ambiental** y la dimensión **cultural y social**.

Es decir, el Plan Director del Turismo de Donostia / San Sebastián pretende que el desarrollo del turismo promueva el aumento de la actividad

económica, impulse el respeto de los valores socioculturales de la ciudad, de sus habitantes y de los visitantes del mismo, y ejerza el mínimo impacto ambiental negativo en el territorio.

En este sentido, será necesario que se tengan en cuenta asimismo una serie de elementos importantes:

- **Liderazgo institucional.** Es preciso que el gobierno municipal asuma la responsabilidad de iniciar los cambios necesarios para establecer modelos de producción y de consumo sostenibles.
- **Aspecto ético.** La sociedad de Donostia / San Sebastián y, en concreto, los actores implicados en el desarrollo turístico, deberán respetar los valores propios de la naturaleza, la identidad cultural y la organización social del territorio; y, además, actuar de forma responsable, evitando realizar prácticas ilegales que dañen el desarrollo del destino.
- **Gestión del conocimiento.** Se ha de disponer de un sistema de inteligencia que proporcione datos sobre los cambios que se producen en el entorno, con el objetivo de establecer estrategias que permitan corregir los impactos que se produzcan y que mejoren la competitividad.
- **Capital social.** Es imprescindible la participación de la sociedad local y de los visitantes en el desarrollo del turismo sostenible.
- **Gestión de los activos intangibles de la marca turística.** Es necesario que los gestores del destino entiendan, valoren y potencien el valor de los activos estratégicos intangibles como el talento, la marca y su reputación, los sistemas de información y comunicación, y sus visitantes.

3) La identidad de la Ciudad

El Plan Director de turismo de Donostia / San Sebastián se propone preservar las imágenes y los paisajes estrechamente unidos a la identidad de Donostia / San Sebastián como destino turístico: la tradición turística, la cultura vasca, la gastronomía, la escala humana, la hospitalidad, la vida cultural, el capital creativo, la gastronomía, etc.

Estas imágenes son las que sitúan a Donostia / San Sebastián en el imaginario colectivo de los públicos objetivos actuales y de los futuros visitantes.

4) Prestigio/estatus

Donostia / San Sebastián es un destino con una gran tradición y experiencia en el sector turístico. De hecho, Donostia / San Sebastián era ya la capital turística de España en tiempos de la

Restauración y en 2012 se cumplieron los 100 años de algunas de las infraestructuras claves en el desarrollo turístico de la ciudad.

5) La gobernanza

Este desarrollo sostenible del turismo precisa de la participación de todos los actores, públicos o privados, y la sociedad civil que intervienen en el destino. Para hablar de sostenibilidad del turismo debemos introducir el concepto de gobernanza.

Por lo tanto, Donostia / San Sebastián debe impulsar instrumentos que permitan a los diferentes agentes del territorio participar, compartir principios comunes, planificar, reforzar la toma de decisiones y lograr un consenso para aprovechar las oportunidades y resolver los posibles conflictos. La gobernanza hace referencia precisamente a la cooperación entre los actores públicos, privados y la sociedad civil para tomar decisiones y establecer estrategias, con el fin de lograr el desarrollo sostenible del turismo.

Es decir, **la gobernanza es una condición necesaria para que haya sostenibilidad en el turismo.**

En este sentido, se han identificado **cuatro claves de éxito** de la gobernanza en el turismo:

- Existencia de un plan estratégico con una visión consensuada del turismo.
- Relaciones de complicidad entre los actores que participan en la gestión del turismo a nivel local.
- Capacidad institucional que garantice la eficacia de las políticas públicas y programas relacionadas con el turismo.
- La participación de los ciudadanos en el proceso.

6) Una visión metropolitana y regional

El crecimiento del turismo a nivel global exige una revisión del concepto de destino turístico. Las ciudades, como Donostia / San Sebastián, que quieren ser competitivas se ven obligadas a contar con una dotación de más y mejores infraestructuras de transporte y accesibilidad, una movilidad más eficaz, y una propuesta de valor turística más variada deben apoyarse no sólo en el buen uso de los recursos que están situados en la ciudad, sino también en el entorno.

Esto es, Donostia / San Sebastián debe establecer marcos de colaboración metropolitanos y regionales para responder a los retos actuales del destino.

En este sentido, el Plan Director del Turismo de Donostia / San Sebastián propone un modelo de destino dinámico e innovador, que tiene en cuenta la intervención de todos los agentes del territorio en la puesta en marcha y desarrollo del mismo, creando relaciones entre todos ellos, en particular en la Costa Vasca.

7) Orientación a la demanda

El turismo es una actividad económica sumamente compleja que en los últimos 20 años ha vivido una profunda transformación tanto desde la óptica de la oferta como desde la demanda. En realidad, ha pasado de ser un sector *dirigido* desde la oferta, a ser *dirigido* desde la demanda.

Durante décadas, el turismo se ha caracterizado por una oferta rígida y estandarizada, con una cadena de valor y una organización poco flexible. Los destinos turísticos habían sido fundamentalmente lugares que partiendo de sus recursos y atractivos habían construido una oferta pensada para un mercado de masas. Era un modelo turístico en el que raramente existía una comunicación directa entre el destino y el turista, ya que tanto la comunicación como la comercialización estaban fundamentalmente intermediadas.

Sin embargo, el progreso de las tecnologías ha transformado radicalmente este escenario. Internet ha hecho posible a los turistas el libre acceso a la información, superando las opiniones de los medios de comunicación y también les ha permitido acceder a la oferta turística sin necesidad de intermediarios.

Además se ha producido un crecimiento exponencial tanto en el número de turistas como en el de destinos que, en la última década, han entrado en el mercado turístico.

Internet ha decretado la aparición de nuevos modelos de negocio y nuevos canales de comunicación y de comercialización turística y también ha favorecido el surgimiento de nuevas tipologías de demanda. En efecto, el impacto de internet no sólo se ha reflejado en la oferta. También los turistas han cambiado radicalmente como consecuencia de un nuevo modelo de sociedad. El nuevo turista trata de un cliente bien informado, exigente, experiencial, hiperconectado y multicanal.

Una sociedad en la que los individuos dan al turismo y al viaje un valor diferente con su comportamiento y preferencias, muy distinto del que tenía en las décadas anteriores.

Los estilos de vida han hecho posible que no se pueda hablar del turismo, sino que se deba hablar de turismos. Y frente a los modelos de turismo de masas, Donostia / San Sebastián propone estrategias de pequeña escala y dirigidas a un público individualizado y exigente. Por lo tanto, el conocimiento de las necesidades, preferencias y hábitos de comportamiento de los consumidores actuales y potenciales será importante a la hora de preparar la oferta de la ciudad y los canales de promoción y comunicación.

3. LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE DONOSTIA / SAN SEBASTIÁN

Entendemos por estrategia competitiva, la elección entre diferentes alternativas de la estrategia que proporcione la máxima ventaja competitiva al destino Donostia / San Sebastián.

Las alternativas son:

- **Liderazgo en coste:** es una estrategia basada en la eficiencia que minimiza los costes y permite competir en el mercado con precios más bajos que otros destinos.
- **Enfoque o Especialización:** es una estrategia que se basa en un ámbito de especialización, de forma de forma casi exclusiva, pero en el que el destino es reconocido como la “mejor” opción.
- **Blue Ocean:** Es una estrategia basada en un ámbito de especialización en el que no existen destinos competidores.
- **Diferenciación:** es una opción estratégica basada en la puesta en valor y aprovechamiento de los vectores de la oferta que caracterizan al destino y la hacen diferente de sus competidores.

La estrategia competitiva de Donostia / San Sebastián es de diferenciación, ya que hemos descartado las otras alternativas por las razones siguientes:

- **Líder en coste:** Es un planteamiento opuesto al posicionamiento de la ciudad y no adecuado para potenciar el desarrollo de una oferta de valor añadido.
- **Enfoque:** Es una alternativa que no es coherente con el hecho de disponer de una amplia gama de líneas de productos y de públicos objetivos muy diversificados.
- **Blue Ocean:** Es siempre un planteamiento tentador pero difícilmente aplicable a un destino turístico que pertenece a un sistema de marcas en un mercado maduro.

LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE DONOSTIA / SAN SEBASTIÁN ES LA DIFERENCIACIÓN.



Esta estrategia competitiva se apoya sobre los vectores y atributos que se recogen a continuación. Se han identificado los siguientes vectores de diferenciación de la ciudad:

A estos vectores relevantes para la diferenciación de la ciudad de Donostia / San Sebastián, les hemos asociado una selección de atributos clave:

- **La Concha.** Donostia / San Sebastián es un destino aspiracional. Una ciudad con un espacio urbano y un litoral únicos en el mundo.
- **Estilo de vida.** Donostia / San Sebastián tiene un estilo de vida culto, sofisticado y saludable [naturaleza, deporte, ..]. *Savoir faire*.
- **Marca/estatus.** Una marca que genera en el visitante un sentimiento de pertenencia a un "grupo de escogidos".
- **Gastronomía.** Donostia / San Sebastián es uno de los destinos de turismo gastronómico más reconocidos del mundo.
- **Cuna del turismo.** Donostia / San Sebastián es una ciudad turística. Tiene un expertise avalado por una estrategia y trayectoria en el sector de más de 100 años.
- **Ubicación Estratégica.** Donostia / San Sebastián es una ciudad vasca que está en el centro del Eje Atlántico, y se sitúa como líder y centro de operaciones para descubrir una gran región de Europa.





4. ESTRATEGIAS BÁSICAS DE TURISMO DE DONOSTIA / SAN SEBASTIÁN

En este apartado se proponen las estrategias turísticas básicas de Donostia / San Sebastián para el período 2017-2021:

- Estrategia de Producto.
- Estrategia de Mercados y Públicos Objetivos.
- Estrategia de Posicionamiento y USP.
- Estrategia de marca.

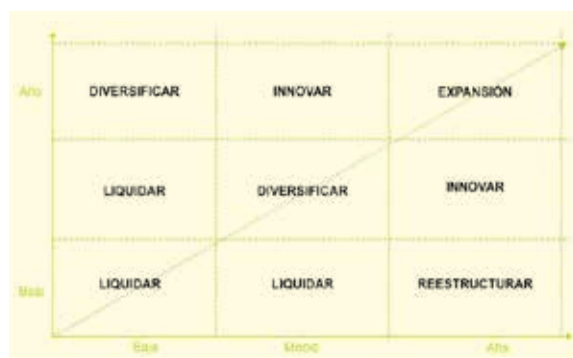
4.1. ESTRATEGIA DE PRODUCTO

La definición de la Estrategia de Producto, es decir, la priorización de los negocios turísticos en los que Donostia / San Sebastián debe basar su desarrollo, la realizamos de acuerdo a dos variables básicas, según la metodología de la Matriz Potencial / Atractividad:

- El Potencial de Recursos. Entendiendo por potencial de recursos, la capacidad y condiciones (analizados en la fase de

diagnóstico y, obviamente, en términos relativos con respecto a otros destinos competidores) de Donostia / San Sebastián para la realización de una determinada actividad turística.

- La Atractividad del producto turístico. Es decir, el interés que tiene para Donostia / San Sebastián desarrollar o no un determinado tipo de producto, en función de los beneficios empresariales y sociales que puede comportar atendiendo a variables como: volumen de mercado, crecimiento del mercado, grado de competencia actual o potencial, etc.

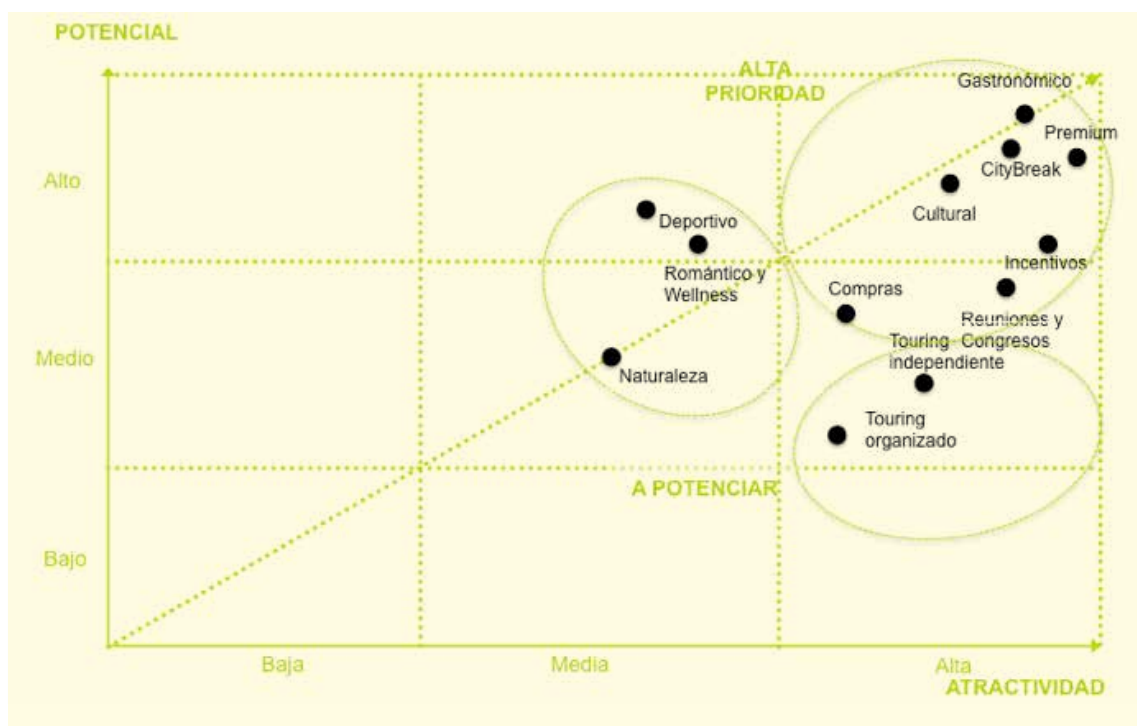


A continuación, presentamos la propuesta de estrategia de productos turísticos prioritarios para Donostia / San Sebastián:

	Producto	Factores clave
<p>PRODUCTOS DE PRIORIDAD MUY ALTA</p> <p>Son los productos que deben constituir la mayor parte del negocio turístico de Donostia / San Sebastián, en los que se tienen que concentrar los esfuerzos y actuaciones, y en los que la ciudad se tiene que posicionar claramente, respecto a sus públicos objetivos y a sus competidores.</p>	Premium	<p>El Turismo Premium se caracteriza por un perfil de cliente que busca: el máximo nivel de confort y calidad, excelente nivel de servicios, exclusividad y singularidad</p> <p>Pero el concepto de lujo también ha ido evolucionado en la última década. Ya no está relacionado con la opulencia, decoraciones recargadas y los productos más caros. Hoy en día, el lujo también se refiere a conceptos relacionados con:</p> <p>La discreción y la protección de la vida privada</p> <p>Experiencias genuinas que les aporten un valor añadido</p> <p>Disponibilidad permanente de proveedores</p> <p>Personalización: programas y actividades hechos a medida de las necesidades concretas de cada turista</p>
	City break	<p>El Turismo de Short & City Breaks implica una estancia vacacional habitualmente corta (de 2 a 3 días), o de un fin de semana largo, en Donostia / San Sebastián.</p> <p>Este segmento busca una combinación de ofertas: cultural, patrimonial, gastronómica y comercial de las ciudades que visita. Es un turismo que genera un gasto muy alto, y busca un aprovechamiento intensivo del tiempo.</p>
	Gastronomía	<p>La motivación principal de este tipo de turismo es la de conocer y disfrutar la cadena de valor de la gastronomía de un determinado destino o región: cocina, producción local, vinos,....</p>
	MICE	<p>Viajes cuya motivación principal es la de asistir a reuniones y eventos profesionales.</p>
	Turismo cultural	<p>Viajes en los que la motivación principal es de carácter cultural: visitar patrimonio, asistir a un evento cultural de relevancia, realizar una ruta temática o un taller específico sobre esta temática, etc.</p>
	<p>PRODUCTOS DE PRIORIDAD ALTA</p> <p>Son productos clave para el negocio turístico de Donostia / San Sebastián, pero a los que tiene que dedicar esfuerzos y actuaciones orientados a la innovación de producto. Forman parte del "core business" de la ciudad, aunque tienen menos potencial que los productos de muy alta prioridad.</p>	Turismo deportivo
Turismo creativo		<p>La motivación principal de este tipo de turismo es desarrollar su potencial creativo, participando activamente en experiencias ligadas al entorno que visitan.</p>

	Producto	Factores clave
<p>PRODUCTOS A MANTENER Y EQUILBRAR</p> <p>Productos muy importantes para Donostia / San Sebastián y que deben continuar jugando un papel relevante, pero que necesitan un cierto reequilibrio en algunos de sus aspectos.</p>	Turismo vacacional	La motivación principal de este tipo de turismo es disfrutar de las vacaciones de verano (sol y playa). Se trata de un producto tradicional y clave para Donostia / San Sebastián, pero concentrado en julio-agosto.
	<p>PRODUCTOS A POTENCIAR</p> <p>Son productos atractivos para Donostia / San Sebastián, pero en los tiene un potencial competitivo menor.</p> <p>Dada la complementariedad con los productos prioritarios y las sinergias positivas que generan, tendrán que ser objeto de atención en las políticas turísticas.</p>	<p>Touring independiente</p> <p>Touring Organizado</p>
<p>PRODUCTOS A DESARROLLAR SELECTIVAMENTE</p> <p>Son productos que difícilmente pueden ser “motores” destacados dadas sus características, si bien tienen interés ya que permiten optimizar el sistema y crear sinergias con otros productos: cubrir ocupaciones en temporada baja, crear imagen positiva, etc.</p>	Turismo de naturaleza	Viaje cuya motivación principal es descubrir, conocer y vivir la naturaleza en sus múltiples facetas.
	Romántico y wellness	Viajes cuya motivación principal es disfrutar en pareja del descanso y el bienestar.
<p>PRODUCTOS A APROVECHAR</p> <p>La política a llevar a cabo para estos productos es la de aprovechar las oportunidades que se presentan.</p> <p>Y tratar de promover productos orientados a estos segmentos.</p>	Profesional/ negocios	Se trata de desplazamientos de carácter obligado derivados de la actividad profesional. Es por lo tanto un mercado “no promocionable” ya que la razón del desplazamiento depende de factores “no turísticos.
	Day Trips	Las visitas (sin pernoctación) por motivos lúdicos (compras, gastronomías, visitas, paseos, museos, espectáculos, etc) a una ciudad, por los residentes de otras ciudades de su área de influencia.

Asimismo, formulamos la síntesis de la estrategia de productos propuesta para la ciudad de Donostia / San Sebastián:



4.2.

ESTRATEGIA DE MERCADOS Y PÚBLICOS OBJETIVO

Definimos las estrategias de mercado para cada uno de los productos turísticos propuestos.

Esta Estrategia de Mercado está dirigida en dos direcciones:

- En el Mercado Nacional, conseguir una mayor diversificación en los productos, intensificando las acciones en aquellos mercados que ofrecen un mayor potencial en los productos de alta prioridad y que son más accesibles y en particular: Madrid, Cataluña, Valencia, Andalucía y regiones limítrofes.
- En Europa Occidental dar prioridad a los siguientes países: Francia, Reino Unido, Alemania, Italia, Países Escandinavos y Benelux.
- Y en el resto del Mundo: América del Norte (EE. UU., Canadá, México), América del Sur (Brasil, Argentina y Colombia) Asia (Japón y Corea) y Australia y Nueva Zelanda.

DONOSTIA / SAN SEBASTIÁN
 DEBE BASAR SU DESARROLLO
 EN UN TURISMO PREMIUM
 QUE BUSCA EXCLUSIVIDAD,
 GASTRONOMÍA, EVENTOS
 PROFESIONALES Y CULTURA.

Asimismo, hemos definido los públicos objetivo que Donostia / San Sebastián aspira a atraer a partir de estos productos turísticos. En concreto, los públicos objetivo prioritarios para Donostia / San Sebastián definidos en la fase de diagnóstico estratégico son: los mass affluents, los aficionados a la gastronomía, los turistas cool (entre 20 y 35 años), y los participantes en eventos profesionales (MICE).

4.3. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

Y por último, definimos como posicionamiento del destino turístico, el “lugar” que Donostia / San Sebastián quiere ocupar en la mente de sus públicos objetivos (y stakeholders), es decir, la imagen que queremos que se perciba del destino, para cada uno y para el conjunto de los públicos objetivos. Un plan director propone un posicionamiento deseado, que en la mayoría de los casos es diferente del posicionamiento real -el actual-. El marketing y la gestión operativa del destino tendrán que contribuir a lograr este nuevo posicionamiento.

El posicionamiento a definir -deseado- para Donostia / San Sebastián debe cumplir cinco requisitos esenciales:

- Debe ser diferenciador y en el espacio de diferenciación poder apoyarse sobre vectores que refuerzan este posicionamiento, proporcionando una real y clara ventaja competitiva.
- Debe estar anclado en los valores existentes en el imaginario local y externo.
- Debe de ser sostenible: su horizonte abarca varios planes directores y debe de permanecer en el muy largo plazo.
- Debe de ser universal y, por lo tanto, válido para el conjunto de los públicos objetivos (y otros stakeholders), tanto reales como potenciales.
- Debe ser ambicioso pero alcanzable.

Una vez consensuadas las conclusiones preliminares, la nueva formulación de posicionamiento se concretará en una propuesta de valor única una USP (Unique Selling Proposition) de Donostia / San Sebastián que exprese:

- Las audiencias a quién se va a dirigir el destino:
 - Stakeholders prioritarios: comunicación corporativa.
 - Públicos objetivo: comunicación de marketing
- Los fundamentos del concepto: son los soportes, las verdades, las motivaciones potenciales de los turistas.
- La promesa: expresión de la voluntad de dar algo a alguien o hacer algo por él.
- El Mensaje a transmitir: la promesa expresada brevemente, preparada para su transmisión por cualquier medio de comunicación. El destino tiene que hablar con una única voz aunque debe adaptar los mensajes a las idiosincrasias de los públicos objetivo.

Se trata de una frase simple (no es un slogan publicitario) que resume de forma casi completa el conjunto de los valores asociados al posicionamiento. Esta debe de contener una promesa asociada al posicionamiento y un mensaje que explique de forme sencilla lo que es Donostia / San Sebastián y lo que puede aportar a sus grupos de interés (Stakeholders).

Esta promesa es que:

- Donostia / San Sebastián es un destino que me hace sentir como ningún otro es capaz de hacerlo, una ciudad con un estilo especial, único, auténtico, donde pertenezco a un grupo de privilegiados.
- Donostia / San Sebastián, el destino que regenera la pasión viajera,
- Un lugar vivo, dinámico, creativo, abierto y sostenible.
- Un espacio abierto sobre el mundo, que comparte con el exterior y se enriquece de la experiencia de los viajeros internacionales.
- Con elementos tangibles incuestionablemente diferenciadores
 - La Concha y el litoral.
 - La cuna de la mejor gastronomía internacional.
 - Con más de 100 años de tradición turística.
 - El mejor lugar desde el que “vivir” la Costa Vasca.

De esta forma, se propone la siguiente USP:

Donostia / San Sebastián, la ciudad donde vuelven los amantes de viajar

La USP es la esencia del mensaje y el significado que el emisor quiere estimular en la mente del receptor. La USP que se construye sobre valores existentes en el imaginario de las audiencias será más eficiente pues las audiencias internas se convierten en parte de la experiencia de la marca en la interacción con el visitante. Por lo tanto, la USP es el hilo conductor de todas las acciones de comunicación tanto con las audiencias externas al destino como hacia las internas.

4.4. **ESTRATEGIA DE MARCA TURÍSTICA**

En el trabajo de estrategia de la marca turística de Donostia / San Sebastián que se adjunta como anexo se han definido los siguientes elementos clave de la arquitectura de la marca:

- **Key Insight:** El estrés del día a día adormece los sentidos.
- **Posicionamiento:** Donostia / San Sebastián despierta mis mejores sentidos de una forma única.
- **Propuesta de valor:** Re-conecta a través de los sentidos.
- **Beneficios:**
 - Racional: descripción del destino
 - Emocional: Bienestar (wellness)
 - Auto Expresión: Me siento como un connaisseurs

- **Reason Why & RTB:** contenido de los productos turísticos.
- **Personalidad:** Femenina, factual e involucrante; sutil y atractiva, con soltura,
- **Claim:** Despierta mis sentidos.

Asimismo, se ha identificado una propuesta de icono para la marca turística de Donostia / San Sebastián. Se trata de un símbolo ya establecido en el imaginario popular y que responde a los retos estratégicos y a los principios del modelo turístico de la ciudad: **el Peine del Viento**.





IV

PLAN DE ACTUACIONES



1. HOJA DE RUTA

La hoja de ruta es un instrumento que ayudará a los responsables del San Sebastián Turismo & Convention Bureau a definir prioridades, planificar la actividad de los próximos 4 años a través de programas de actuación que tienen como **retos estratégicos**:

Reto 1. Gestión del destino, que tiene como objetivos:

- Favorecer la inserción equilibrada del turismo en el tejido urbano, en la economía y en la sociedad de Donostia / San Sebastián.
- Mejorar la calidad de vida de la población local.
- Concienciar e involucrar a la población local.
- Mantener y mejorar la propuesta de valor actual del destino.
- Definir el modelo para la evolución de la oferta de alojamiento de Donostia / San Sebastián (en la búsqueda de una gestión sostenible de las viviendas turística y del fenómeno P2P).
- Poner en valor los nuevos recursos turísticos de Donostia / San Sebastián y del conjunto del territorio con una visión metropolitana.

Reto 2. Consolidación de la marca Donostia / San Sebastián y renovación de las estrategias de marketing, que tiene como objetivos:

- Lograr el reconocimiento de Donostia / San Sebastián como modelo de referencia para el turismo urbano en Europa.
- Preservar las imágenes y los paisajes estrechamente unidos a la simbología de Donostia / San Sebastián como ciudad. Estas imágenes son las que sitúan a la ciudad en el imaginario colectivo de los actuales y futuros visitantes.
- Añadir atributos a los propios de la marca: cultura, mar, gastronomía, identidad,..
- Priorizar a los públicos objetivo estratégicos del destino.
- Diversificar productos y mercados sobre la base de estos públicos objetivo.

Reto 3. Definir un nuevo modelo de gobernanza y organización del turismo en Donostia / San Sebastián, que tiene como objetivos:

- Un modelo de gobernanza del turismo que responda a la nueva agenda de la ciudad: prioridad en la gestión del destino, lógica metropolitana, etc.
- Avanzar en un modelo de relación con los socios de San Sebastián Turismo & Convention Bureau y con el sector turístico local más orientado al mercado.
- Reforzar la cooperación y la colaboración público-privada en la ciudad.
- Definir un nuevo mapa de funciones y organigrama de San Sebastián Turismo & Convention Bureau para responder a los retos estratégicos del destino.
- Lograr nuevas vías de financiación para la gestión del turismo.

Y estos 3 retos estratégicos del Plan Director del Turismo de Donostia / San Sebastián se concretan en 4 líneas de trabajo que van a articular la Hoja de Ruta del destino:

1. Programas de gestión del destino. Competitividad turística.
2. Programas de producto turístico.
3. Programas de marketing turístico.
4. Nuevo modelo de gobernanza y organización del turismo en el destino.

Asimismo, estas 4 líneas de trabajo configuran un plan de trabajo que se articula en 41 proyectos prioritarios a realizar en los próximos 4 años:

Áreas de Trabajo	Proyecto	Prioridad		
1.	Programas de Gestión del Destino. Competitividad Turística	1.1.	Sistema Integral de Inteligencia del Destino	Muy alta
		1.2.	Plan de ordenación y control de las viviendas turísticas	Muy alta
		1.3.	Centro de recepción de visitantes	Muy alta
		1.4.	Mejora de la movilidad turística	Alta
		1.5.	Plan de Renovación del paisaje urbano	Muy alta
		1.6.	Plan Integral de Intervención en la Parte Vieja	Muy alta
		1.7.	Creación de una Tasa Turística Municipal	Muy alta
		1.8.	Sistema integral de calidad turística	Alta
		1.9.	Potenciación de nuevos nodos y ejes turísticos	Alta
		1.10.	Vinculación con destinos y recursos del área de influencia de Donostia / San Sebastián	Alta
2.	Programas de Producto Turístico	2.1.	City Break	Muy alta
		2.2.	Premium	Muy alta
		2.3.	Gastronómico	Muy alta
		2.4.	Shopping	Alta
		2.5.	MICE	Muy alta
		2.6.	Deportivo	Alta
		2.7.	Cultural	Alta
3.	Programas de Marketing Turístico	3.1.	Definición de la marca turística	Muy alta
		3.2.	Posicionamiento online	Alta
		3.3.	Comunicación	Alta
		3.4.	Materiales promocionales	Alta
		3.5.	Acciones B2B	Alta
		3.6.	Acciones B2C	Alta
		3.7.	Plan de fidelización	Media
		3.8.	Plan de sensibilización	Muy alta
4.	Nuevo modelo de gobernanza y organización del turismo	4.1.	Nuevo modelo de gobernanza del turismo	Muy alta
		4.2.	Renovación del ente de gestión de turismo	Muy alta
		4.3.	Nuevo organigrama de San Sebastián Turismo & Convention Bureau	Muy alta
		4.4.	Implantación y consecución de un modelo de destino urbano sostenible	Alta

