



GUZ- TIONI- TZAKO PLA- NA

**VISIT-
TURISMO PLANA
DONOSTIA
2017-2021
BIZI**

"DONOSTIARRON BIZI-
KALITATEA DA ABIAPUNTUA"



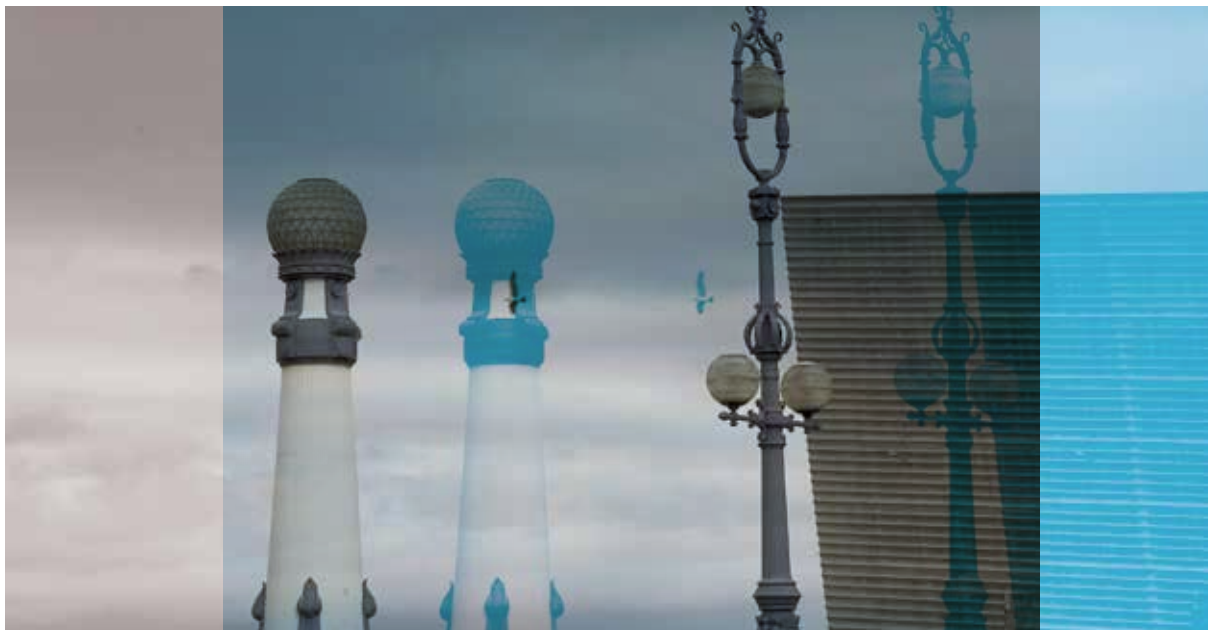
AURKIBIDEA

I. SARRERA	3
1. Aurrekariak	4
2. Laneko metodologia eta faseak	11
II. ANALISI ETA DIAGNOSTIKO ESTRATEGIKOA	14
1. Turismoaren gaur egungo joerak	15
2. Donostiako turismoaren dinamikak	29
3. Donostiako turismoaren ondorioak	37
4. Barne iritzia: eztabaida mahaiak eta elkarrizketak	49
5. Kanpo iritzia: kanal turistikoa	50
6. Marketing Audit	51
7. Benchmarking	52
8. Ondorioak	53
9. Erronka eta helburu estrategikoak	54
III. ESTRATEGIA TURISTIKOA	55
1. Donostiako estrategia turistikoa, 2017-2021	56
2. Donostiako turismoaren xedea, ikuskera eta eredia	57
3. Donostiaren lehia estrategia	60
4. Donostiako oinarritzko turismo estrategiak	62
IV. JARDUN PLANA	68
1. Ibilbide orria	69



|
SARRERA





1. AURREKARIAK

1.1. ABIAPUNTUA

Donostia, XXI. mendean, Europako hiri helmuga turistiko nagusietako bat da. XIX. mendetik, hiria munduko turismo sektore ikono bat da, eta esperientzia handia eta arrakastatsua du hiri plangintzan, plangintza estrategikoan eta kulturaren eta turismoaren garapenean. Hori dela eta, garrantzi handiko nazioarteko aintzatespenak jaso ditu, adibidez 2016. urtean Europako Kulturaren Hiriburu izan zen.

Donostiak turismo baliabide bikainak ditu, hala nola Kontxako hondartza, itsasertza, Alde Zaharra, Erdialdea, Belle Epoque garaiko ondarea, hiria babesten duten mendiak, parkeak eta lorategiak, Urumea ibaia; horrez gain, garrantzi handiko kultura ekipamenduak eta edukiak ditu, esate baterako Victoria Eugenia antzokia, Zinemaldia, Jazzaldia, Haizearen Orrazia eta Chillidaren, Moneoren edo Peña Ganchequiren obrak; hotel enblematikoak ditu (Maria Cristina hotela adibidez); azpiegitura bikainak eta bilerak eta biltzarrak antolatzeko operadoreak, adibidez Kursaal; merkataritza bereizia eta kalitatekoa; euskal kultura; eta nazioartean ospe handia duen gastronomia, Michelin gidan sartzen

diren goi sukaldaritzako jatetxeengatik ez ezik, sukaldaritza tradizionalarekin, pintxoekin, elkarte gastronomikoekin, sagardoarekin, txakolinarekin eta abar lotzen den bertako kulturagatik ere bai.

Azken urteotan, hiriak beste baliabide batzuk gehitu ditu —Tabakalera, Musikene edo Basque Culinary Center—, baita surfaren edo modaren arloko proposamenak ere, eta horrek guztiak hiria erreferentzia bihurtu du sormen garaikidearen arloan, goi sukaldaritzako jakintzaren eta berrikuntzaren arloan eta hiri kulturaren arloan.

Donostiak baliabide eta helmuga turistiko osagarriak ere baditu, hiriaren inguruan zein Gipuzkoaren gainerakoan, euskal kostaldean (Frantzia barne) eta Euskal Herrian.

Bestalde, Donostiak bereizgarri du *Euskal Herriko turismoaren hiriburu* bihurtu duten turismo tradizioa, kultur nortasuna, bizimodua, giza eskala, abegi ona eta turismo sektorearen estatusa.

1.2. TURISMOA 2016. URTEAN

2016. urtea oso urte ona izan zen Donostiako turismoarentzat. Zehazki, EUSTATEN arabera, hiriak 2016an 622.407 bidaiari jaso zuen (Espainian bizi den 296.356 herritar –% 47,61– eta 326.051 atzerritar –% 52,39–). 2015. urtearekiko % 7,5eko gehikuntza izan zen.

DONOSTIA XIX. MENDETIK,
HIRIA MUNDUKO TURISMO
SEKTORE IKONO BAT DA.

1. irudia. Donostiako bisitariak. Iturria: 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%

Era berean, hiriko hotel establezimenduetan 1.265.546 pertsonak eman zuen gaua (Espainian bizi den 573.337 herritarrek, % 45,30, eta 692.209 atzerritarrek, % 54,70). 2015. urtearekiko % 8,58ko gehikuntza izan zen.

EVOLUCION EN EL Nº 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%

2. irudia. Donostiako ostatu gauak. Iturria: Eustat

Hortaz, 2016ko balantze turistikoak **Donostiako 2012-2016 Turismoko Zuzendaritza Planaren erronka nagusietako bi** islatzen du: **desestacionalizazioa eta nazioartekotzea.**

2016
622.407
BIDAIARI

Turismoa indarrez hazten ari da, baina gehiago hazten ari da behe denboraldian, zehazki urtarrilean, otsailean eta martxoan. Eta hazkunde horren zati handi bat nazioarteko merkatuaren dinamismoaren ondoriozkoa da; izatez, 2013. urtetik, atzerritarren ostatu gauak Espainian bizi diren herritarrenak baino gehiago dira. Gainera, 2012. urtean estatistiketan agerpen txikia zuten herrialde batzuk nabarmentzen dira, eta horien artean Erresuma Batua eta Ameriketako Estatu Batuak.

3. irudia.

Donostian estatuko/atzerriko bisitarien erlazioa.

	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	

Iturria: Eustat

4. irudia.

Donostian estatuko/atzerriko bisitarien ostatu gauen erlazioa.

	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	

Iturria: Eustat

5. irudia. Donostiako estatuko bisitarien jatorria.

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

Iturria: Eustat

6. irudia. **Donostiako nazioarteko bisitarien jatorria.**

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
DINAMARKA / 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 PAISES	13.572	5	11.204	6	14.219	5	14.387	5
ATZERRIA GUZTIRA / TOTAL EXTRANJERO	238.961	%8	257.632	%8	285.976	%11	326.051	%14

Iturria: Eustat

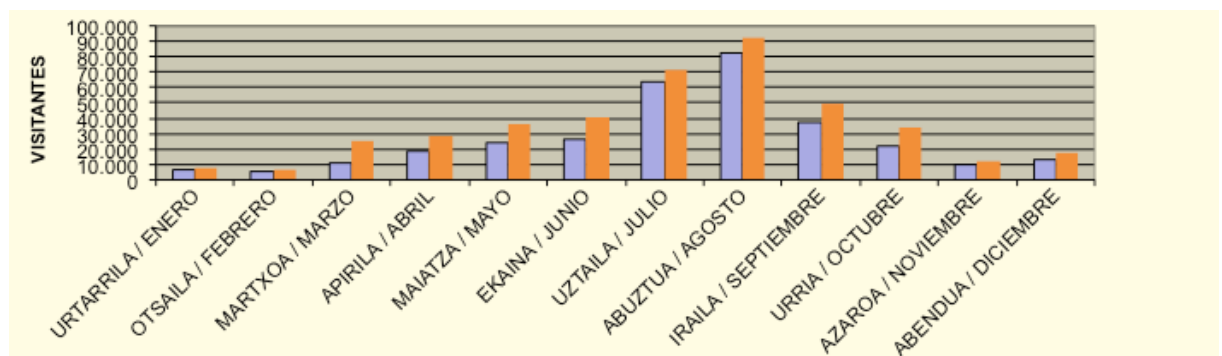
Era berean, 2016. urtean asko gehitu ziren Donostiako turismo bulegoetan egindako kontsultak:

7. irudia. **Donostiako turismo bulegoko kontsultak.**

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

Iturria: Donostia Turismoa

8. irudia. **Donostiako turismo bulegoko kontsultak.**



Iturria: Donostia Turismoa

Bestalde, Donostia errentagarritasun turistikoko lider izan da Estatuan, Bartzelonaren ondoren. Espainiako Turismo Helmugen Errentagarritasunaren eta Enpleguaren Barometroko datuen arabera, 2016an Donostiak izan zuen eguneko batez besteko tarifarik (ADR) handiena (122,4€, Espainiako turismo helmugen batez besteko 86,5€-ko zenbatekoaren gainetik), soilik Bartzelonaren atzetik. Batez besteko okupazio handia izan zuen (% 70,8) eta RevPAR (gela eskuragarri bakoitzeko sarrera) handiena (86,5,3€, Espainiako hiri helmugen batez besteko 60,1€-ko zenbatekoaren gainetik), soilik Bartzelonaren atzetik berriro. Eta azken urteotan aldagai horiek etengabe hazi diren arren, 2016an Donostiak % 7,9ko gehikuntza izan zuen ADRan (Espainiako hiri helmugen batez besteko % 3,5eko hazkundearen gainetik), % 3,7ko gehikuntza batez besteko okupazioan eta % 10,9ko gehikuntza RevPar aldagaian (Espainiako hiri helmugen batez besteko % 7,5eko hazkundearen gainetik).

Hain zuzen ere, Excelturrek aditzera eman duenez, ezaugarri hauek dituzten helmugek —Donostiak, esate baterako— izan dute portaerarik onena: nazioarteko eskarian hobeto posizionatuta daudenek, turismo eskaintza berezia jorratzen dutenek, haien espazio publikoen erakargarritasuna maximizatzen dutenek, kategoria handiagoko ostatuak eta kudeaketa sistema profesionalizatuak dituztenek eta enpresa inplikazio handiagoa dutenek.

Izan ere, Exceltur erakundeak duela aste batzuk aurkeztutako **UrbanTUR 2016 azterketak** Donostia laugarren kokatu du Espainiako hiri helmuga turistikoen sailkapen orokorrean, soilik Bartzelona, Madril eta Valentziaren atzetik. 200.000 biztanletik beherako hirien artean balorazio onena duen hiria da. Ildo horretatik, Exceltur erakundeak berak nabarmendu du abiapuntuko konparazio abantailak lehia abantaila bihurtzeko ahaleginaren ondorio dela Donostiak lortutako emaitza hori; izatez, lehentasun politiko handiagoa izan du eta elkarlan publikoan eta pribatuan oinarritzen diren gobernantza sistema profesionalizatuak baliatu dira, eta horrek aukera eman du turismo jardueraren emaitza ekonomikoak eta sozialak gehitzeko.

9. irudia.

Hiri helmugen turismo lehiaren monitorea. UrbanTur 2016.

Espainiako hiri helmuga nagusien lehiakortasun turistikoko sailkapen orokorra. 2016. urtea.		
ADIERAZLEA		
	2016ko SAILKAPENA	ERAGINA/B.BEST.
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

Iturria: Exceltur

Hiriak oso emaitza onak ditu gobernantza eta kudeaketa estrategikoan (3. postua, Bartzelonaren eta Valentziaren atzetik), emaitza ekonomikoan eta sozialen arloan (4. postua), hiri ingurunearen eta tokiko bizitzaren arloan lehia baldintzatzaileetan (5. postua) eta aisialdi produktuen eskaintzaren erakargarritasun ahalmenean (9. postua). Aitzitik, tarteko posizioak lortu ditu negozio produktuen eskaintzaren erakargarritasun ahalmenean (13. postua), eta, jakina, emaitza txarrak lortu ditu irisgarritasunean eta mugikortasunean (16. postua) —helmugaren irisgarritasun arazoaren ondorioz (hegazkinak eta trenak)—.

DONOSTIA ERRENTAGARRITASUN
TURISTIKOKO LIDER IZAN DA
ESTATUAN.

10. irudia.

**Hiri helmuguen turismo lehiaren monitorrea.
UrbanTur 2016.**

Sailkapenaren posizioa, zutabeen arabera. 2016. urtea.

	AIKI PRODUKTUEN ESKANTZAREN ERAKARZARRITASUN AHALMENA	NEGOZIO PRODUKTUEN ESKANTZAREN ERAKARZARRITASUN AHALMENA	HIRI INGURUNEKO ETA TOKI BIZITZAKO LEHIA BALDINTZATZALEAK	IRISGAIRITASUNA ETA MUGIKORTASUNA	GOBERNANTZA ETA KUDEAKETA ESTRATEGIKOA	JARDUERA EMATZA IKONOMIKOAK ETA SOZIALAK
Barcelona	1	1	2	1	2	1
Madrid	2	2	1	2	1	6
Valencia	3	3	3	11	6	2
San Sebastián	4	9	13	5	16	3
Málaga	5	8	7	12	4	5
Sevilla	6	4	4	7	8	10
Palma de Mallorca	7	10	8	15	3	17
Bilbao	8	11	5	3	11	15
Santiago de Compostela	9	6	20	4	15	11
Gijón	10	18	17	14	21	4
Las Palmas de Gran Canaria	11	13	12	22	5	13
Valladolid	12	20	10	18	12	7
Zaragoza	13	16	6	13	9	9
Córdoba	14	7	15	8	7	16
Santander	15	21	18	6	13	12
Granada	16	5	11	17	18	20
Salamanca	17	15	16	9	22	14
Alicante	18	12	19	21	10	18
Murcia	19	19	9	20	20	8
La Coruña	20	14	14	10	17	22
Burgos	21	17	21	16	14	19
León	22	22	22	19	19	21

Iturria: Exceltur

Bestalde, “turismoaren arrakasta kudeatzearen” inguruko gero eta kezka handiagoa hautematen da hirian. Turismoaren testuinguru aldakor batean, arazo berriak sortzen dira eta arazo zaharrak areagotzen dira: alokairu turistikoak ugaritzea; hiriko zona jakin batzuen erabileran aldaketa azkarrak sortzea; bizitegi funtzioak egozte; merkataritza profil tradizionala aldatzea eta negozio turistiko estandarizatuak ugaritzea; turistizatzea; turismoaren masifikazioa eta saturazioa; hiriko paisaia historikoa hutsaltzea; eta abar.

Garapen iraunkorra da gaur egungo garapen turistikoaren gai nagusietako bat. Garapen iraunkorraren bitartez, turismoaren eta gainerako hiri funtzioen arteko oreka funtzionala aurkitu nahi da. Funtsezko alderdi hau hartu beharko dugu aintzat: hiriek harrera ahalmen mugatua dute, eta bisitarien kopuruak ezin du mugarik gabe hazten jarraitu. Ildo horretan, **Turismoaren Mundu Erakundeak 2017. urtea Turismo Iraunkorraren Nazioarteko urte izendatu du.**

Nolanahi ere, nabarmendu behar dugu turismoaren hazkundea aukera ere badela Donostiarentzat. Turismoak ekonomia jarduerak sortzen eta dinamizatzen ditu, hiriaren irudia proiektatzen du eta hiri hazkunde garaikiderako eredu baliagarria

EXCELTUR ERAKUNDEAK
DONOSTIA LAUGARREN
KOKATU DU ESPAINIAKO
HIRI HELMUGA TURISTIKOEN
SAILKAPEN OROKORREAN.

ekartzen du, baita hiritarren eta bisitarien bizimodua hobetzeko eredu baliagarria ere.

Turismoa zeharkakotasun handiko fenomeno bat da. Horrenbestez, hiri estrategia orokor batetik integratu eta kudeatu beharko dugu turismoa; hiri ehun konplexu horren barruan, turismoa beste jarduera sektore baten modura hartuko duen estrategia batetik integratu eta kudeatu beharko dugu turismoa. Hau da, gaur egun, batik bat hiri aplikazioa duten politika sektorialen (hirigintzaren, mugikortasunaren, kulturaren, segurtasunaren, eta abar) koordinazioaren mende dago Donostia bezalako hiri baten arrakasta turistikoa, eta ez hainbeste politika turistiko sektorialen formulazio sinplearen mende.

Illo horretan, Donostiako 2017-2021 **Turismoko Zuzendaritza Planaren palankak** identifikatu dira:

- Donostiako 2012-2016 Turismoko Zuzendaritza Planaren garapen ona.
- Donostiak hiri turismoaren hazkundera duen lidergotza.
- Hirian nazioarteko turismoak duen protagonismoa.
- Estatuko eskaria berreskuratzea.
- 2016. urtean Europako Kultura Hiriburu izendatzea.
- Helmugak nazioartean duen ospea eta irudi ona.
- Azpiegituren eta ekipamenduen hobekuntza (autobus geltoki berria, Tabakalera, BCC, hotel eskaintzaren hazkundera,...).
- Etorkizunean abiadura handiko trena bertaraino iristea eta tren bidezko irisgarritasuna pixkanaka hobetzea.
- Europako hiri nagusietan eta, zehazki, Donostian, gero eta handiagoa den ingurune disruptibo batean, turismoak dituen erronken gaineko sentsibiltatea: hazkunde orekatua eta sektore turistikoan parte hartzen duten eragile guztien arteko elkarlana.
- Sektore turistikoaren gaur egungo joerak eta kontsumitzaileen profil berriak (hiritarren ahalduntzea eta hiri bizitzaren kalitatearekiko kezka).

TURISMOA
ZEHARKAKOTASUN
HANDIKO FENOMENO
BAT DA, HIRI
ESTRATEGIA OROKOR
BATETIK KUDEATU
BEHARKO DUGUNA.



2. LANEKO METODOLOGIA ETA FASEAK

Donostiako 2017-2021 Turismoko Zuzendaritza Planak hau hartu du kontuan:

- Abiapuntuko beste plan bat dago, 2012-2016 Turismoko Plan Zuzentzailea. Hori dela eta, ahaleginak oinarritu dira hirirako "funtsezkotzat" jotzen diren gaietan, aldaketa adierazgarriak izan dituzten gaietan, gai berrietan eta etorkizunean garrantzi handia izan dezaketen gaietan.
- Partehartzailea izan beharko du, hau da, gogoeta prozesu horretan parte hartze aktiboa izan beharko dute gai desberdinetarako garrantzizkoak diren eragile ekonomikoek eta sozialek, baita nazioarteko adituek ere.
- Prozesu partehartzaile horrek oinarri teknikoa izan beharko du, eta horretaz arduratuko dira aholkularitza taldeko teknikariak eta Donostia Turismoako teknikariak.

Ildo horretan, Donostiako turismoaren etorkizunerako honako funtsezko gai hauek identifikatu dira:

- **Helmugan turismoak dituen ondorioak aztertzea.** Aldaketa disruptiboko testuinguru honetan (globalizazioa, ekonomia laguntzailea —airbnb—, lehia handiagoa,...), gogoeta egin nahi da Donostiaren garapen orekatua ahalbidetuko duten turismo politiken bultzadari buruz.
- **Turismoaren gobernantza ereduari buruz gogoeta egitea.** Donostiako turismoaren kudeaketa eredu definitu nahi da, betiere beste erakunde publiko eta pribatu batzuek eta beste lurralde batzuek (Gipuzkoak, Euskal Herriak, Turespañak, Frantziak...) parte hartuko duten sozietate ireki baten barruan.
- **Donostia Turismoaren negozio eredu berritzea.** Hiriko kudeaketa turistikoaz arduratzen den erakundearen ikuspegia birplanteatu nahi da, eta negozio plana eta modernizazio plana prestatu nahi da.
- **MICE.** Hiriaren etorkizunerako funtsezkoa den produktu horren inguruko guztia aztertuko da: ekipamenduak, sustapena, merkatuak, merkaturatzea, Convention Bureauaren egitekoa, eta abar.
- **Donostia San Sebastian marka turistikoaren kudeaketa. Europako Kultura Hiriburutza amaitu ondoren** (Donostiako irudiaren gaur egun ardatz estrategikoa), eztabaidatuko dira DSS marka turistikoaren branding politika gidatu behar duten ildo estrategikoak, baita Donostia Turismoak bete beharreko rola ere.
- **Merkatuak.** Merkatu/produktu turistikoaren eta lehiaren egungo egoera ez ezik, bilakaera aukerak ere aztertu nahi dira.

Era berean, Donostiako 2017-2021 Turismoko Zuzendaritza Plana prestatzeko lanak hiru fasetan egituratu dira:

- **I. fasea:** Diagnostiko estrategikoa
- **II. fasea:** Donostiako estrategia turistikoaren formulazioa
- **III. fasea:** 2017-2021 Jardun Plana

2.2. ERABILITAKO DATUEN ITURRIA

Hauek izan dira Donostiako Turismoko Zuzendaritza Plana idazteko kontsultatu diren iturriak eta erabili den metodologia:

- **Hiri turismoari buruzko dokumentazioa eta azterketak:** Hiri Turismoari buruzko Istanbulgo Deklarazioa (Turismoaren Mundu Erakundea), City Tourism and Culture, the European Experience (European Travel Commission); European Cities Marketing, Global Destination Index (Mastercard) eta UrbanTUR (Exceltur) erakunde txostenak; turismoaren tokiko kudeaketako erduei buruzko Espainiako Udalerrien eta Probintzien Federazioaren azterketa; turismo helmuga adimendunak (Segittur) eta abar.
- Kultura turismoari, MICEari, gastronomia turismoari, erosketa turismoari, kirol turismoari eta abar buruzko dokumentazioa eta azterketa sektorialak.
- **Donostiari buruzko dokumentazioa eta azterketak** —zehazki, 2012-2016 Turismoko Zuzendaritza Plana, hiriko Plan Estrategikoa eta Donostiako apartamentu turistikoen eskaintzaren dimentsionamenduari buruzko azterketa—. Hirigintza antolamenduko eta erregulazioko neurrien proposamena, eta Donostiako turismoa eta merkataritza sustatzeko plana.
- **Iturri sekundarioak eta estatistika ofizialak,** Donostiarenak, Eusko Jaurlaritzarenak, Turespañarenak eta Estatistikako Institutu Nazionalarenak.
- **50 elkarrizketa baino gehiago** egin zaizkie **Donostiako sektore turistikoko funtsezko pertsonei:** Donostia Turismoako udal talde politikoetako bozeramaileei, beste udal sail batzuetako ordezkariari (Plan Estrategikoa, Donostiako Sustapena, Hirigintza, Mugikortasuna, Kultura, Kursaal...), beste erakunde batzuetako ordezkariari (Gipuzkoako Foru Aldundia eta Basquetour) eta hiriko turismoaren funtsezko sektoreetako ordezkariari (Gipuzkoako hotelak, Gipuzkoako ostalaritza, MICEa,...).
- Elkarrizketak egin zaizkio **Donostia Turismoako lantalde** osoari, eta 10 lan saio egin da lantaldearen barnean.
- **20 elkarrizketa baino gehiago egin zaizkie industria turistikoko funtsezko pertsoneri.**
- Plan Estrategikorako funtsezkotzat jo diren gaietako bakoitzeko **6 lan mahai** egin da, eta lan mahai horietan **100 pertsonak baino gehiagok** hartu du parte.
 - Bilerak eta biltzarretako turismoa (16-10-06)
 - Donostiako turismoaren gobernantza eredia (16-10-20)
 - Donostia Turismoaren negozio plana (16-10-21)
 - Donostia Turismoaren xede den publikoa (16-10-27)
 - Donostia San Sebastian marka turistikoa (16-10-28)
 - Donostian turismoak duen inpaktua (16-11-10)
 - Ostatu eskaintza (16-11-11)
- Era berean, lan mahaian aditu hauek aritu dira elkarlanean:
 - **Ignasi Dèlas**, European Cities Marketing erakundeko presidentea eta Bartzelonako Turismoko zuzendari albokoa.
 - **Antonio Bernabé**, Valentziako Turismoko zuzendaria eta Turespañako zuzendari ohia.
 - **Oscar Perelli**, Exceltur erakundeko azterketa zuzendaria.
 - **Albert Arias**, Bartzelonako Turismoko Plan Estrategikoaren zuzendaria.
- Donostiako Udalak sektoreari eta herritarrei zuzendutako on line parte hartzeko sistema sustatu du, **Plaza Irekia** deritzana. Sistema horrek plana lantzea izango du helburu eta, horretarako, plangintza estrategikoko prozesuaren berriazko alderdiei buruzko galderak egingo dira.
- **Benchmarking azterketa** egin da, eta Espainiako eta beste herrialde batzuetako beste hiri batzuen arrakasta kasuen analisia ere egin da (best case).

- Donostiako 2017-2021 Turismoko Zuzendaritza Planaren **Jarraipen Batzordearen** lana baliozkotzeko **10 bilera baino gehiago** egin da.

Bestalde, eta aditzera eman dugun bezalaxe, hiriaren etorkizunerako funtsezkoak diren zenbait gaitan oinarritu da Donostiako 2017-2021 Turismoko Zuzendaritza Plana. Horrenbestez, honako **azterketa eta ikerketa espezifiko** hauek egin ziren:

- Turismoak Donostian dituen ondorioei eta turismoaren hazkunde orekatuaren erronkei buruzko azterketa, Madrilgo Unibertsitate Konplutentseko Giza Geografia Sailak sortutako "Turismoa, Ondarea eta Garapena" ikerketa taldeak egindakoa.
- Donostia Turismoako lanpostuen deskribapena eta lanbide gaitasunen analisia, Laudantis aholkularitzak egindakoa.
- Donostia San Sebastian markaren estrategia, Brandgineering aholkularitzak egindakoa.



HIRIAREN ETORKIZUNERAKO
FUNTSEZKOAK DIREN GAIAK LANTZEN
DITUEN PLANA AURKEZTEN DUGU.

II

ANALISI ETA DIAGNOSTIKO ESTRATEGIKOA



1. TURISMOAREN GAUR EGUNGO JOERAK

Turismoaren Mundu Erakundearen arabera, 2016. urtean, mundu osoan nazioarteko 1.235 milioi bidaia turistiko izan zen. Hau da, 2014. urtean baino 46 milioi nazioarteko turista gehiago (% 3,9ko gehikuntza) eta 2008. urtean (atzeraldi handia hasi baino lehen) baino 300 milioi gehiago. 2009. urteko jardueraren beherakadaren ondoren, zazpigarren urtez jarraian egin du gora nazioarteko turismoak.

Nazioarteko turismoaren eskariaren gorakada etengabea izan da XX. mendeko bigarren erditik. Izatez, 1950ean, mundu osoan soilik 25 milioi bidaia turistiko izan zen. Azken 65 urteotan, nazioarteko turisten kopurua 47 aldiz handiagoa da. Turismoaren Mundu Erakundearen aurreikuspenen arabera, 2030. urtean 1.800 milioi izango dira.

Nazioarteko turismoa da, gaur egun, munduko Barne Produktu Gordinaren % 10 eta esportazioen % 7 (1,5 trilioi dolar), eta munduan 11 lanpostutatik 1 lotzen da turismoarekin. Bestalde, Turismoaren Mundu Erakundearen kalkuluen arabera, etxeko turismoak 5 eta 6 bilioi joan-etorri inguru sortzen du.

Nazio Batuek 2017. urtea Garapenerako Turismo Iraunkorraren Nazioarteko Urte izendatu dute, “guztiok batera lan egiteko eta turismoaren ekarpena ahalik eta gehien baliatzeko —hazkunde ekonomikoari, gizarteratzeari, ingurumenaren eta kultur ondarearen kontserbazioari eta elkarrekiko ulermenari egiten dien ekarpena—, batez ere errespetua eta tolerantzia urriak diren garai hauetan”.

Era berean, turismoa ekonomia jarduera oso konplexua da, eta azken 20 urte hauetan arras aldatu da, eskaintzaren ikuspegitik zein eskariaren ikuspegitik.

Hamarkada askotan turismoak eskaintza zurruna eta estandarizatua zuen, eta oso malgutasun txikiko balio katea eta antolaketa. Turismo helmugek, haien baliabideak eta erakargarritasunak abiapuntu izanik, masa merkatu baterako pentsatutako eskaintza eraiki zuten. Eskaintzak agintzen zuen merkatua

eta, hartara, eskariak —hau da, turistak— proposamenetara egokitu behar zuen, oporrak sortzeko prozesuan esku hartzeko aukerarik gabe.

Hamarkada askotan pakete turistikoa izan da jaun eta jabe turismoan. Hori dela eta, bisitariek, atsedean edo dibertsio bila, oporrak pasatzen zituzten lekuak besterik ez ziren turismo helmugak. Turismo eredu horretan, ez zen apenas zuzeneko komunikaziorik egoten helmugaren eta turistaren artean, bitartekaritza bidez egiten baitzen komunikazioa eta merkaturatzea.

Dena dela, teknologien aurrerapenak errotik aldatu du jarduteko modua. Interneti esker, turistek askatasun osoz eskura dezakete nahi duten informazioa —hedabideen iritziak gaindituta—, eta bitartekaririk gabe jo dezakete eskaintza turistikora.

Gainera, gehikuntza esponentziala gertatu da turisten kopuruan zein azken hamarkadan turismoaren merkatuan sartu den helmugan kopuruan.

Internetek negozio eredu berriak ekarri ditu, baita turismoaren arloko komunikazio eta merkaturatze bide berriak ere, eta beste mota bateko eskarien sorrera ere eragin du. Izatez, Interneten inpaktua ez da eskaintzan soilik islatu. Turistak ere errotik aldatu dira, gizarte eredu berri baten ondorioz. Egungo gizartean gizabanakoek, haien portaerarekin eta lehenetsunekin, beste balio bat ematen diote turismoari eta bidaiari, aurreko hamarkadetan ematen zitzaion balioaz oso bestelakoa. Bizimoduen ondorioz, ezin da turismoaz hitz egin; turismoez hitz egin behar da.

Illo horretan, turismoaren arloko zenbait adituk eta erakundeak (Turismoaren Mundu Erakunde, World Travel Tourism Council, European Travel Commission) **turismo joera eta erronka jakin batzuk** aipatzen dituzte hurrengo urteetarako, eta, talde honen iritziz, Donostiako 2017-21 Turismoko Zuzendaritza Planak bere egin beharko ditu oinarritzko erreferentzia gisa:

1.1. HIRI TURISMOAREN GORAKADA

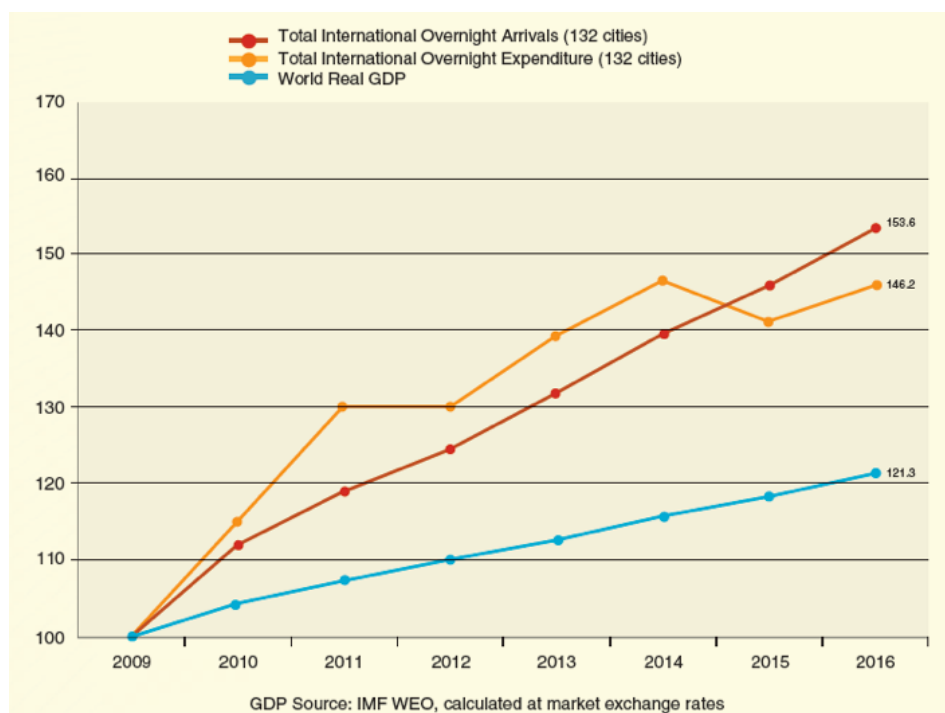
Hiri turismoa da sektore turistikoa gehien hazten ari den segmentua. IPK International erakundearen 2015eko azterketaren arabera, mota horretako bidaien kopurua % 82 hazi da 2007 eta 2014 artean, eta bidaiak guztien % 22 dira. Izan ere, azterketa horren arabera, Erresuma Batua gisako herrialde aurreratuetan, hiri bidaien kopuruak gaintu egiten du eguzki eta hondartza oporretako bidaien kopurua.

Europar, hiri turismoa oso erritmo azkarrean ari da gora egiten. 2014. urtean, europarrek nazioarteko 70 milioi bidaiak inguru egin zuten (eta 400 milioi inguru ostatu gau). 2007. urtearekin alderatuta, % 60ko gehikuntza izan zen (urtean % 7ko gehikuntza, turismoaren hazkunde orokorraren gainetik).

Era berean, Mastercard-en 2016ko Global Destination Cities Index Report azterketaren arabera, aztertutako 132 hirietan izan diren nazioarteko iritsierak % 5,2 hazi ziren 2016an (azken 7 urte hauetako hazkundearen ildo beretik). Gastu turistikoa % 3,5 egin zuen gora. Bi ehuneko horiek munduko Barne Produktu Gordinaren hazkunde maila baino askoz ere handiagoak dira.

HERRIALDE
AURRERATUETAN,
HIRI BIDAIEN
KOPURUAK GAINDITU
EGITEN DU EGUZKI
ETA HONDARTZA
OPORRETAKO BIDAIEN
KOPURUA.

1. irudia. Mastercard-en 2016ko Global Destination Cities Index Report azterketa



Horrenbestez, hiriak munduko turismo helmuga garrantzikoenetako bat bihurtu dira. Eta hiri turismoa mundu osoan asko hazten ari den jarduera da.

Era berean, kontsumitzaileen lehenetasunetan ikus daiteke **gero eta protagonismo handiagoa dutela giza eskalako hiriek, boutique helmugek, Donostia modukoek**. Hiriburu handien alternatiba izaten ari dira.

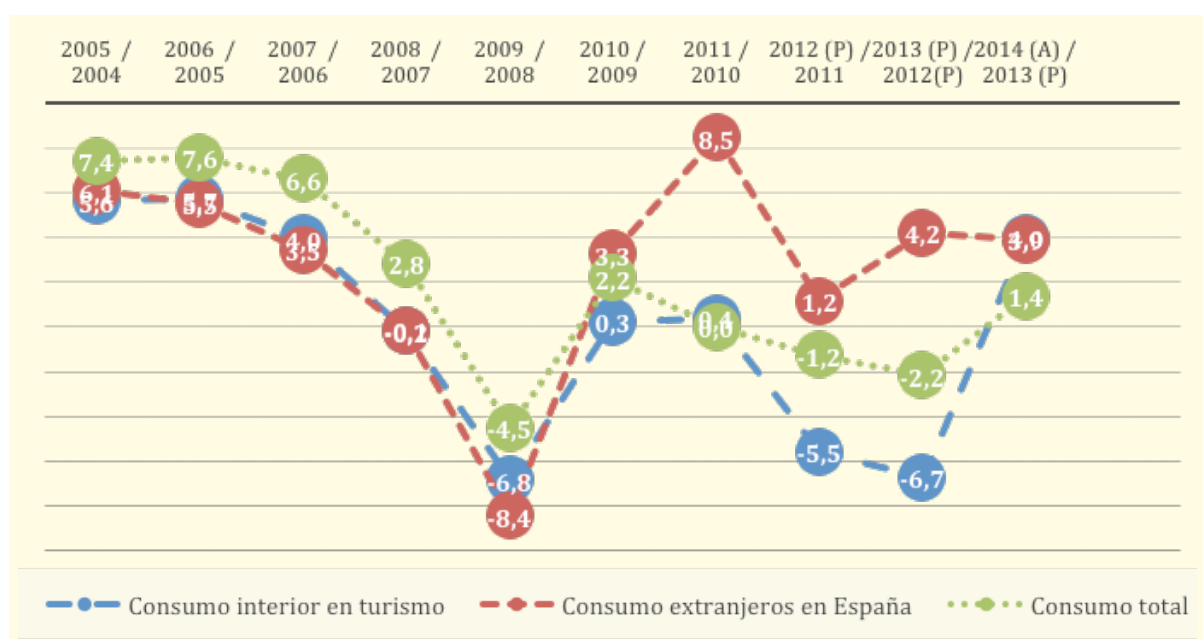
1.2. TURISMOAREN SENTSIBILITATE HANDIA EGOERA EKONOMIKOAREKIKO ETA EGOERA GEOPOLITIKOAREKIKO

Turismo eskariak berriki izan duen bilakaerak agerian utzi du egoera ekonomikoak turismoan duen eragina. Espainiako egoera ekonomikoaren narriadurak —lehenengo, 2009an eta, gero, 2011n eta 2012an krisialdia larriagoa izan zenean— erabateko eragina izan zuen urte horietan nazio barruko turismo eskariak izandako beherakadan. Halaber, azken urteotan izan den susperraldiak eragin handia izan du kontsumo turistikoaren gorakadan.

2. irudia.

Etxeetako gastuen osagai jakin batzuen hazkundearen urteko tasak

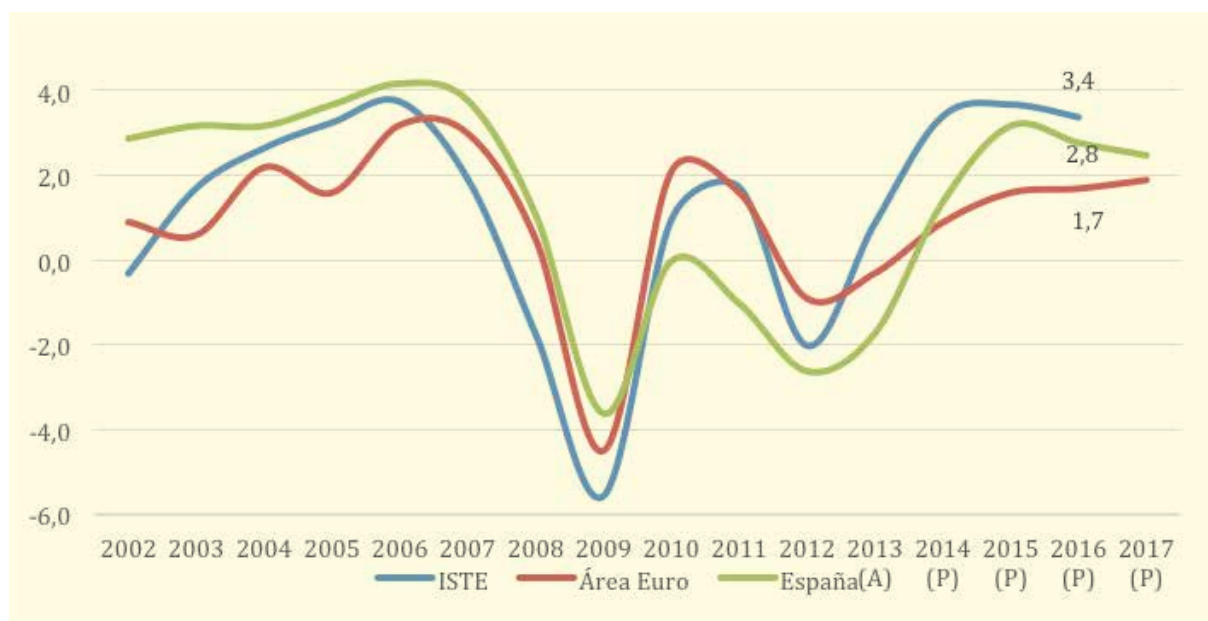
AZKEN URTEOTAN
IZAN DEN
SUSPERRALDIAK
ERAGIN HANDIA
IZAN DU KONTSUMO
TURISTIKOAREN
GORAKADAN.



Iturria: Estatistikako Institutu Nazionala (INE), Espainiako Kontabilitate Orokorra. Etxeetako azken kontsumoan egindako gastuaren sailkapena, xedearen arabera [coicop]

Excelturrek jorratutako Barne Produktu Gordin Turistikoaren adierazle sintetikoak (ISTE) Barne Produktu Gordinaren eta sektore turistikoaren artean dagoen lotura berresten du, baita hurrengo urterako ikuspegi positiboak ere.

3. irudia. Espainiako eta Euroguneko Barne Produktu Gordinaren bilakaera eta Barne Produktu Gordin Turistikoaren adierazle sintetikoaren bilakaera



Iturria: Exceltur, Eurostat eta European Economic Forecast, 2016ko negua

Excelturren txostenen arabera, Barne Produktu Gordin Turistikoa % 4,9 gehitu zen 2016an, berriro ere Espainiako ekonomiaren osotasunaren % 3,3ko hazkunderaren gaineratik. Jarduerako 6.414 milioi euroko gehikuntza izan zen, 125 mila milioi lortu arte, eta, hartara, turismoak Espainiako ekonomian duen ekarpenak Barne Produktu Gordinaren % 11,2ra egin zuen gora.

Era berean, turismoak 80.688 enplegu berri sortu zuen 2016an, % 5,7eko erritmoan —Espainiako ekonomiaren sektore nagusien arteko handiena—. Horrek argitzen du Espainian urte horretan sortutako lanpostu berri guztien % 15,1, Gizarte Segurantzaren datuen arabera.

Excelturrek landutako urteko balantze turistikoak agerian uzten du egoeraren zer ezaugarri den lagungarria Espainian turismo jarduerak gora egiteko. Segur aski, hurrengo bi edo hiru urteetan ere jarraituko dute, kontuan hartzen badira 2016ko eta 2017ko egoera ekonomikoaren bilakaerari buruzko Europako Batzordearen azken aurreikuspenak:

2016an
TURISMOAK
80.688
ENPLEGU BERRI
SORTU ZUEN

- Espainian atzerriko eskariaren aparteko bat-bateko gehikuntza; 2016an turismo jardueraren sustatzaile nagusia izan zen.
- Ohiz kanpoko testuinguru makroekonomiko egokia, betiere petrolioaren prezio txikiei esker, balio negatiboetan dauden interes tasei esker eta euroa dolarrarekiko maila minimoetan egoteari esker.
- Enpresaburu askok areagotu egiten dute helmuga batzuetan eskaintza berritzeko inbertsioa, betiere emaitzak nabarmen hobetzen dituzten balio erantsi handiagoko kokapenen bila.
- Orain arte Brexitak ondorioz ez izatea.
- Kanpoko merkatu guztiek ohiz kanpoko hazkundea izan dute Espainiako gastu turistikoetan eta bidaietan, 2015eko maila handietatik abiatuta.
- Espainiako merkatuak egonkor jarraitzen du lehengoratzte bidean, familien kontsumoaren hazkundearen ildo beretik, baina 2015ean baino erritmo zertxobait apalagoan.
- Espainian gora egin du bussines travel jarduerak, kostu operatiboetan efizientzia handiagoa bilatzen duen merkatu batean.
- Oporretako hotelek, hiri hotelek eta aisialdi jarduerak balantzerik onena erregistratzen dute, salmenten eta emaitzen hobekuntzari dagokionez.
- 2016an enpresa balantzerik onena duten helmugak dira Balearrak, Kanariak, Andaluzia eta Valentziako Erkidegoa eguzki eta hondartzak helmugetan, Galizia, Kantabria eta Asturias Espainia berdean, eta Aragoi eta Extremadura.

Testuinguru orokor positibo horretan, Excelturrek ohartarazten du eskaintzarekin zein eskariarekin lotzen diren arriskuak daudela. Hauek dira, batik bat, arrisku horiek:

- Etxebizitzan alokairu turistikoaren hazkunde deskontrolatuaren eta irregularren ondorio negatiboak berretsi dira.
- Beste urte batez behera egin du atzerriko turista bakoitzeko diru sarrerak, batez ere egonaldiak behera egitearen ondorioz. Izatez, pixka bat gora egin du helmugan egunean egiten duten gastua.

Egoera geopolitikoari dagokionez, turismoaren bilakaera hiru gertakari motaren baldintzapean dago: ziurgabetasun politikoa (munduko oreka berriak Ameriketako Estatu Batuetako hauteskunde ondoen, Brexita, Europar

Batasuneko nahasmena, eta abar); Europako turismo helmugan kontrako atentatu terroristak; eta mundu mailako ezegonkortasuna (Ekialde Ertaineko gerrak eta abar).

Izan ere, munduaren gaur egungo egoera konplexuak eskala globalean elkarri lotuta dauden prozesu eta interes ugari eragiten du. Eta, inguruabar geopolitiko horiek nabarmen baldintzatzen dute turismoa, mundu mailako fenomeno den aldetik.

Batetik, energia iturri tradizionalak —hala nola energia fosilak— agortuko diren aurreikuspenak tentsio handiak eragiten ditu nazioartean. Petrolioaren geopolitikak eta haren prezioaren bilakaeraren ondoriozko ondorio ekonomikoek —joan-etorri turistikoaren kostuak, ingurumenaren gaineko inplikazioen kostuak, eta abar— orobat baldintzatuko dute datozen urteetako turismoaren agenda.

Bestalde, Mediterraneoko gerra zibilek eta gatazka armatuek aldaketak eragin dituzte mapa turistikoan, eta bidaiarien hobespenak aldatu dituzte. Segurtasuna bihurtu da helmuga bat hautatzeko funtsezko faktoreetako bat. Jakina, testuinguru horretan, Donostia moduko hiri egonkor eta seguru batek gora egin dezake turismo helmugan sailkapenean; alabaina, Donostia ere ez dago mehatxu globalen ziurgabetasunaz libre.

1.3. **MERKATU ETA ESKARI TURISTIKOETAKO ALDAKETEK**

Helmugei eskatzen diete kontsumitzaile berrien eskakizunetara egokitutako produktu berriak sortzea. Turismo eskarian gertatzen diren aldaketa horiek honela laburbil daitezke:

- Turista berria **ondo informatuta dagoen bezeroa da, zorrotza, esperientziala, hiperkonektatua eta kanal ugarikoa.** Horrez gain, bezero hori *aberatsa da diruan baina pobrea denboran*, eta beste turista batzuentzako preskriptorea da (prosumitzailea). Izatez, Internetek eta sare sozialek paradigma aldaketa eragin dute turismoan. Eskaintzak sustatzen duen sektorea izatetik, eskariak sustatzen duen sektorea izatera pasa da.
- **Turismo eskariaren belaunaldi aldaketak: Baby Boomer-ak** (1945 eta 1964 artean

jaiotakoak), *Hirugarren Adinaren* kontzeptua aldatzen ari direnak, askoz ere portaera aktiboagoarekin, eta edertasunarekiko eta ongizatearekiko kezka dutenak; **X belaunaldia** (1965 eta 1981 artean jaiotakoak); **Y belaunaldia, millenial** gisa ezagutzen direnak (1982 eta 1994 artean jaiotakoak); eta **Z belaunaldia** (1995. urteaz geroztik jaiotakoak).

- Esate baterako, populazioaren zahartzea moduko fenomenoak turismoaren negozioa aldatzen ari dira. 2020an, 65 urte baino gehiagoko pertsonak Europako populazioaren % 20 izango dira. Industria turistikoak bere eskaintza birbideratu beharko du mugikortasun mugatua duen populazio segmentu horren berariazko beharretarantz. 127 milioi pertsonen osatutako segmentu horren eskaria ez da hain estazionala.
- **Zentzumene eta emozioen** garrantzia. Ilusioaren gizartea (*dream society*) deiturikoaren esparru orokorrean ulertu beharko dira turismo eskarian gertatzen diren portaera aldaketak. Gizabanakoaren portaera emozionala (balioekin, emozioekin eta sentimenduekin lotzen dena) portaera arrazionala (ezagutzak eskuratzean oinarritzen dena) baino garrantzizkoagoa da.
- Era berean, **interesa “goi kulturatik” kultura herrikoien elementuetara zabaltzen ari dela** ikus daiteke, hala nola gastronomiara, sormen arteetara, zinemara edo telebistara. Ekonomiako Lankidetzeta eta Garapenerako Erakundearen arabera, turismoaren eta kulturaren arteko konbinazioa da helmugen motor ekonomiko nagusietako bat. Nazioarteko kultur turismoak hartzen du sektore osoaren % 40. Hau da, ia 500 milioi bidaiak du kultura motibazioa, batik bat.
- **Kulturarekiko errespetu** handiagoa, **tolerantzia eta kultura desberdintasunen ulermena**.
- **Ingurumen kezka**. European Travel Commission erakundearen iritziz, gora egingo du ekoturismoaren eskariak eta naturarekin lotzen diren produktuen eskariak, eta, aldi berean, gehitu egingo da produktu turistikoaren iraunkortasunari buruzko informazioen eskaria. Kontsumitzaile berriek kontzientzia handiagoa izango dute ingurumenarekin lotzen diren gaietan eta, hortaz, sektore turistikoak txertatu beharko ditu ingurumena hobeto zaintzera eta baliabideak eraginkortasunez erabiltzera zuzenduko diren ekintzak.
- Era berean, **klima aldaketa** turismoaren garapenerako arazo bat izan daiteke epe ertainera eta epe luzera.
- Bestalde, **munduko ardatz turistikoak lekuz aldatzen ari da**, Europatik Asiara, Latinoamerikara eta Ekialde Ertainera pasatzen ari da. Industria

turistikoaren hazkundera, beraz, gorabidean dauden merkatuen boomaren emaitzazkoa da, hein handi batean bederen. Hitz gako batek definituko du bezeroen belaunaldi berria: aniztasuna (aniztasun geografikoa, erlijiozkoa, kulturala, hizkuntzako, elikadura ohituretakoa, eta abar).

1.4. ESKAINTZAREN ESPEZIALIZAZIOA ETA HELMUGEN KOPURUA HANDITZEA

Turismo eskariaren bilakaera horren aurrean, azken hamarkadetan eskaintza turistikoak produktuen arabera espezializatu dira, eta beste eragile batzuk agertu dira sektorean. Fenomeno horren ondorioz, gehitu egin da **helmugen lehia globala**. Gorabidean dauden ekonomiek, batez ere Asiakoek, beste helmuga batzuk agertzea ekarri dute. Helmuga berrien eta helmuga klasikoek —Europako hirien modukoek— arteko lehia erronka handia izango da datozen urteetarako.

1.5. TURISMOA EKONOMIA DIGITALAREN ETA ELKARLANEKO EKONOMIAREN ERRONKAREN AURREAN. OPERADORE BERRIEN AGERPENA

Ekonomia digitala

On lineko bidaia agentzien (OTA, On-line Travel Agencies) sorrerak eta hedapenak goitik beherako aldaketa ekarri du zerbitzu turistikoak merkaturatzeko sistemetan. Ostaturia ez ezik, beste zerbitzu asko ere hartzen ditu (autoen alokairua, jatetxeak, jarduerak, pakete osoak). Zerbitzu turistikoaren erosketaren digitalizazioa bizkortu eta orokortu egin da, nahiz eta zerbitzu batzuetan (jaketxeetan) eritmoak txikiagoa ematen duen. Azken berritasunen artean azken orduko erreserbetarako aplikazio espezifikoko daude (HotelTonight). Zerbitzu turistikoak ohikoak dira on lineko erosketara aplikazio generalistetan eta deskontuak dituztenetan (Groupon), nahiz eta Amazonek bertan behera utzi duen, oraingoz bederen, zerbitzu turistikoak saltzeko egitasmoa (Amazon Destinations).

Hedabideetan eta argitalpen espezializatueta aipatutako azterketa batzuen arabera, Ameriketako Estatu Batuetan logelen % 30 baino gehiago on line agentzien bidez erreserbatu ziren, eta % 28 hotelen web orrien bidez. Beste bide batzuen bitartez erreserbatu da gainerakoa (telefono bidez, bidaia agentzien bidez, bertaratuta). Beste iturri batzuen arabera, OTA agentzien bidezko erreserba erreserba guztien % 41 dira Ameriketako Estatu Batuetan, % 69 dira Europan eta % 64 dira Asian. Hotel kate global handiak saiatsen ari dira bezeroak haien erreserba sistemetara zuzenean bideratzen, eta, horretarako, zerbitzu gehigarriak eskaintzen dituzte edo OTA bidez eskaintzen diren logelen kupoak murrizten dituzte.

Bizkortzen ari da, halaber, tokiko zerbitzu turistikoak (ibilbide gidatuak, turismo aktiboa,...) merkaturatzeko on line operadore globalen agerpena. Kasu batzuetan, eskaintza horiek barnean hartzen dira OTA agentzien plataformetan (Expedia), beste kasu batzuetan modu independentean sortzen diren plataformak dira (GetYourGuide) —baina horiek ere finkatze prozesuetan daude, hala nola Viator, TripAdvisor-ek eskuratu duena—.

Edonola ere, sektorea etengabe bilakatzen ari da, eta, lehiakide zirenak elkartzearen ondorioz, OTA agentzien gero eta metaketa handiagoa dagoen arren (Expedia, Booking/Priceline), lehiatzaile berriak ere sortzen ari dira. Esate baterako, TripAdvisor eta Google aurrera egiten ari dira, eta zerbitzu turistikoak erreserbatzeko plataforma bihurtzeko bidean daude. Lehenak akordioa lortu du Booking plataformarekin, eta Googlek “Googleen erreserbatu” (Book on Google) plataforma aurkeztu du, on line hoteletarako eta agentzietarako. Izan ere, OTA agentzien metaketa prozesuaren kontrapisutzat jotzen dituzte biak Ameriketako Estatu Batuetako lehiaren agintariek. Ildo horretan, metabilatzaileak (TripAdvisor, Trivago, Google) nagusitzen ari dira erabiltzaileen artean, eta gero eta gehiago erabiltzen dira erreserba egiteko abiapuntu atari gisa.

Zerbitzu turistikoaren banaketaren eta merkaturatzearen digitalizazioak eragina izan du, eta izaten ari da, bidaia agentzia tradizioaletan. Baztertuta geratzen ari dira, batetik, zerbitzuen on line kontratazioarengatik eta, bestetik, klik bakarrean eskura daitekeen informazio kopuru handiarengatik eta sare sozialek turisten bidaia erabakietan gero eta eragin handiagoa izateagatik. Hartara, bidaia agentziek digitalizazioarekin eta balio erantsiko zerbitzuen eskaintzarekin

erantzun behar diote egoera horri. Agente huts izatetik, turismo aholkulari bihurtu beharko dute; haien ezagutza eta esperientzia eskain dezakete, turistari orientabideak emateko —askotan kudeatzeko zaila izaten den gaininformazioa izaten dute—, eta horretarako teknologia eta sare sozialak balia ditzakete.

Elkarlaneko ekonomia

Sektore turistikoan azken urteotan izan diren aldaketa nagusien artean, bi funtsezko fenomeno nabarmendu behar da: sektore turistiko bitartekari berriak eta zerbitzuen garapena, *elkarlanerako ekonomiaren* esparruan. Komunikazio digitalak eta mugikorrek finkatzeak erraztu egin du bi fenomeno horien agerpena. Bi fenomeno horiek inplikazio handiak dituzte, turismo jardueretarako ez ezik, ekonomia jardueraren gainerako sektoreetarako, hirirako eta, oro har, gizarte osorako ere bai.

Elkarlanerako ekonomiaren agerpena fenomeno konplexua da, eta jatorria du mugimendu kooperatibistetan eta hiritarren elkartasunaren antolamendu egituretan. Kontzeptu horretan askotariko jarduera ugari biltzen da; erkidego bati zerbitzuak dohainik lagatzeko oinarritzko ereduak hasi, eta bitartekaritza negozio eredu batean oinarritzen diren web plataformetan edo sareetan egiten diren truke ereduak arte — bitartekaritza negozio eredu batean oinarritzen diren ondasunak eta zerbitzuak trukatea eta birziklatzea errazten dute plataforma eta sare horiek—. Hala ere, nabarmendu behar da gaur egun elkarlaneko ekonomiaren barruan oso forma heterogeneoak eta oso enpresa desberdinak biltzen direla, hala nola **Airbnb, Über, HomeExchange, Couchsurfing** edo **BlaBlaCar**, guztiak turismoan eragin handia duten adibideak. Operadore berri horiek turismoaren arloan izan duten gorakadak agerian utzi du **benetako aldaketa** gertatu dela **merkaturatzeko eredu eta produktu turistikoetan**.

1.6.

TEKNOLOGIAREN ERAGINA

Nola erantzun teknologiaren erronkari? Turismo helmuga adimendunak

Turismo Helmuga Adimendunei buruzko Liburu Zuriak egiaztatzen du informazioaren eta komunikazioaren teknologiek sektore turistikoan duten inpaktua, Internetek duen

inpaktua —informazio biltegi eta trukerako leku gisa (marketplace)—, mugikortasun digitalak eta konektagarritasun etengabeak duen inpaktua (gailu mugikorrek) eta sareen gero eta elkarreragin handiagoak duen inpaktua (web 2.0). Teknologia aldaketa handia eragin du eskaintza eta eskari turistikoan; merkaturatze bideak ordeztu ditu, bezeroaren hautatze aukerak aniztu ditu, eta marketing eredu berrien bitartez bideratu du eskaria.

Aldaketa horiek eskariaren oso bilakaera azkarra eragin dute. Goitik behera aldatu dira turistaren profila eta bidaia antolatze eta esperientzia turistikoa bizitzeko modua. 2012an, opor paketeen erosketa % 20tik beherakoa izan zen. Internet bidez (web orri, sare sozial eta abarren bidez) informazio ugari bildu duen turistikoa nahiago du bere kabuz antolatu bidaia, berehalakoa eskura baitezake produktuei eta zerbitzuei buruzko informazioa, ordutegiak eta prezioei buruzkoa eta eskuragarritasunari buruzkoa. Horrez gain, Internet helmuga eta zerbitzu turistikoei buruzko informazioa biltzeko bide nagusi eta ia bakar bihurtu den aldetik, sarean dauden helmugak eta zerbitzuak soilik hartzen dira kontuan, eta haien informazioa eroste erabakira hurbiltzen dutenek izango dute hautatuak izateko aukera handiagoa. Nolabait, sektoreak eskaintzaren kontrolpean egoteari utzi dio (operadore turistikoa) eta eskariaren mende egotera pasa da (bezeroak), lehia izugarri gehituz.

Ekonomia digital berrirako egokitzapena funtsezkoa da lehiakortasun turistikoa eusteko. Hartara, turismo helmugek zein turismo enpresaburuek prestatuta egon beharko dute turista edo bidaiari digital berriaren beharrak asetzeko (turista edo bidaiari hori oso informatuta dago, kanal ugari erabiltzen du eta oso zorrotza da). Esperientzia turistikoa hiru uneetan ase beharko dituzte turistaren beharrak (bisitaria helmugara iritsi aurretik, egonaldian eta joan ondoren):

- Aurretik (lagundutako inspirazioa): helmugei, produktuei eta zerbitzuei buruzko datu kopuru handia eta egoki egituratua eskuragarri izateak (testuak, argazkiak, audioak, bideoak, infografiak, mapak,...) nabarmen aberasten du turistikoa duen aukeratzeko ahalmena.
- Egonaldian (mugikortasun adimenduna): turismo helmugetan konektagarritasuna gehitzeak eta mugikortasuneko teknologia eta aplikazioak

gero eta gehiago erabiltzeak askoz ere errazago eta malguago egiten dute esperientzia turistikoa. Turistaren eskaria gogobetetzen da, helmugan ere zerbitzu digitalak behar baititu, ohiko etxebizitzan zituen bezalaxe (konektagarritasuna, hurbiltasuneko aplikazio mugikorren erabilera, sare sozialak, eta abar).

- Ondoren (gogobetetasun partekatua): enpresen eta helmugen erronka nagusia da jakitea non, nola eta nork hitz egiten duen haien produktuei eta zerbitzuei buruz. Komunikazio aplikazio elkarreragileak daude (batez ere sare sozialak) turisten gogobetetasun maila jakiteko eta etengabeko hobekuntzako sistemak aplikatzeko, baita bezeroak leial bihurtzera zuzentzen diren sistema berriak garatzeko ere.

Turismo helmuga adimendunak eraiki nahi dira, hau da, “espazio turistikoa berritzaileak eta guztiontzat irisgarriak, abangoardiako azpiegitura teknologiko batean finkatuak —azpiegitura horrek lurraldearen garapen iraunkorra bermatuko du, bisitariaren eta ingurunearen arteko elkarrekintza eta integrazioa erraztuko du eta bisitariak helmugan duen esperientziaren kalitatea gehituko du, baita bertan bizi direnen bizi kalitatea ere—”.

Helmuga adimendunen kontzeptuaren barruan, elementu teknologikoak eta antolamendukoak edo gobernantzakoak elkar gurutzatzen dira. Elementu horiek turisten beharrei eta interesei erantzuteko aukera emango dute, lagungarriak izango dira esperientzia turistikoa hobetzeko, eta erakargarriagoa, irisgarriagoa eta iraunkorragoa egingo dute turismo helmuga bat, betiere ekonomiaren, gizartearen, kulturaren eta ingurumenaren arloan.

Teknologia esperientzia turistikoa duen aplikazioan oinarrituta sortuko da “helmuga adimenduna”. Jarduera eta esperientzia turistikoei aurrerapen teknologikoa aukerak baliatu ahal izan ditzaten, behar-beharrezkoa izango da zabaltzea informazioaren erabilera aurreratuak jasango eta ahalbidetuko dituzten oinarriko azpiegitura fisikoak (sareak) eta logikoak (aplikazioak). SEGITUREk prestatu duen “Turismo helmuga adimendunak: etorkizuna eraikitzen” txostenean, turismoari aplikatu dakizkiokeen proposamen teknologiko batzuk zerrendatzen dira:

<p>Esperientzia turistikoari, kulturari eta ondareari aplikatutako garapen teknologikoak</p>	<p>XXI. mendeko turismo informazioko bulegoa. Doako Wifia. Mugikorretarako aplikazioak (app) eta helmugak, produktuak eta zerbitzuak bilatzeko aplikazioak; orotariko baliabideen geokopakena; eskaintzei buruzko informazioa denbora errealean; errealtate handituko eta birtualeko baliabideak; bideogidak eta audiogidak. QR kodeen erabilera, bisitariak informazioa gehitzeko. Txartel turistiko adimendunak. Geokopakena sistemak: geokopakena duten ibilbide turistikoak, esperientzia pertsonalizatuak geokopakena duten museoetan. Helmugako turismo produktu adierazgarrien on line sustapena. Bideomapping teknikak, holografia teknikak, eta abar. Murgiltze historikoa, gailu optiko adimendunen bitartez.</p>
<p>Zerbitzu turistikoaren lehiakortasuna gehitzeko aplikatutako garapen teknologikoak</p>	<p>Negozio adimeneko eta lehia adimeneko sistemak, turistaren portaera hobeto ezagutzeko aukera emango dutenak. Bisitariarekiko harremanak kudeatzeko sistemak (CRM). Merkaturatzeko sistemak (B2B, B2C) eta erreserbak kudeatzeko sistemak (CRS). Edukiak kudeatzeko sistemak, sare sozialekin integrazeko sistemak eta kokatze sistemak. Prestakuntzako, elkarlaneko eta jakintza sortzeko on line sistemak. Turismo jardueraren sentsorizazioa eta monitorizazioa, datuak biltzeko sistemak eta gogobetetasun inkestak, ondoren datuak aztertzeko.</p>

Helmuga bateko jarduera turistikoa eta erakargarritasuna ere teknologiaren beste aplikazio batzuek onuratsen da —zehazki, zeharkako eragina duten esparruetan—, bai fluxu turistikoaren kudeaketa hobetuz, bai turistari zerbitzu osagarriak eskainiz, esate baterako:

- Mugikortasunari eta hirigintzari aplikatutako garapen teknologikoak, hala nola trafikoa denbora errealean kudeatzeko sistemak, ibilbide egokiei buruzko informazio eguneratua, garraio publikoko informazioa (kokalekua, okupazioa, maiztasuna, prezioa eta abar), eta aparkalekuak kudeatzeko aplikazioak.
- Energiari eta garapen iraunkorrari aplikatutako garapen teknologikoak, ingurumenaren gaineko inpaktua murrizten dutenak eta turismo jarduerarekin lotzen diren kostuak murrizten dituztenak —energia efizientzia hobetuz, baliabideen kontsumoa murriztuz edo hondakinen kudeaketa iraunkorra ziurtatuz—.
- Segurtasun publikoari aplikatutako garapen teknologikoak, hala nola polizia zuzendutako alerta azkarreko aplikazioak edo segurtasun gutxiko zonetako zaintza sistemak.
- Osasunari aplikatutako garapen teknologikoak —gaixotasun edo istripu kasuetan bisitarien historial medikora azkar sartzea ahalbidetzeko— eta osasunerako arriskuen ondoriozko alerta sistemak.

Informazioaren teknologien eta sare sozialen inpaktua turismo marketinean

Digitalizazioa zuzeneko eragina izaten ari bada turismo zerbitzugintzan, agerikoa da turismo marketinaren gaineko ondorioa are handiagoa izan dela, eta etorkizunean eragina areagotuko den itxurarekin. Marketinaren kanalak eta ikuspegiak errotik aldatzen ari dira; izatez, eta turismo eskarian gertatzen ari diren aldaketan atalean adierazi dugun moduan, kontsumitzaileek bidaia agentzietako profesionalen iritziei baino gehiago jarraitzen diete beste kontsumitzaile batzuen aholkuei, hau da, sare sozialen bidez adierazitako iritziei. Esperientzian, ilusioan eta sentimenduetan oinarritutako mezu motak nagusitzen dira. Hartara, bidaia agentzien eta tour operadoreen rola, ezinbestean, izango da produktuei balio erreala ematea, eta Internet bihurtuko da, gero eta gehiago, turismo produktuen hurrengo sorreraren erraztaile eta banatzaile handia.

Datu batzuek berresten dute Internetek eta sare sozialek erosketari turistikoaren erabakian duten garrantzia eta horrek helmugan sustapenean duen eragina (*Destination NEXT. A strategic road map for the next generation of global destination marketing*):

- Bidaiariek, bidaia bakarria prestatzeko, 22 web gune bisitatzen dituzte, 9,5 web saiotan, eta soilik % 19k kontsultatzen dute helmuga bateko web gune ofiziala.
- Kontsumitzaileen % 76k uste dute helmugan publizitatea neurritz gainekoa edo neurritz oso gainekoa dela.
- Bidaiarien % 77k TripAdvisor kontsultatzen dute helmuga bat edo hotel bat erabaki aurretik.
- Kontsumitzaileen % 92 publizitateaz baino gehiago fidatzen dira beste kontsumitzaile batzuen gomendioez.
- Bidaiarien % 85ek haien smartphoneak erabiltzen dituzte bidaiatzen dutenean.
- Bidaiarien % 74k sare sozialak erabiltzen dituzte oporretan eta % 76k itzultzean haien bizipenak partekatzeko erabiltzen dituzte.

Datu horiek batez ere Ameriketako Estatu Batuei badagozkie ere, arazo handirik gabe ekar daitezke gurera, eta agerian uzten dute zer eragin duten sareak eta sare sozialek turismo marketinean. Argi dago turismoaren sektorean, sare sozialen eraginaren ondorioz, orain arte izan diren aldaketek ez dutela etenik izango. Are gehiago, joerek aditzera ematen dute gero eta aldaketa bizkorragoak eta sakonagoak datozela, betiere milioika erabiltzaile dituzten sare sozialen ahalmena monetizatzeke eta errentagarri egiteko

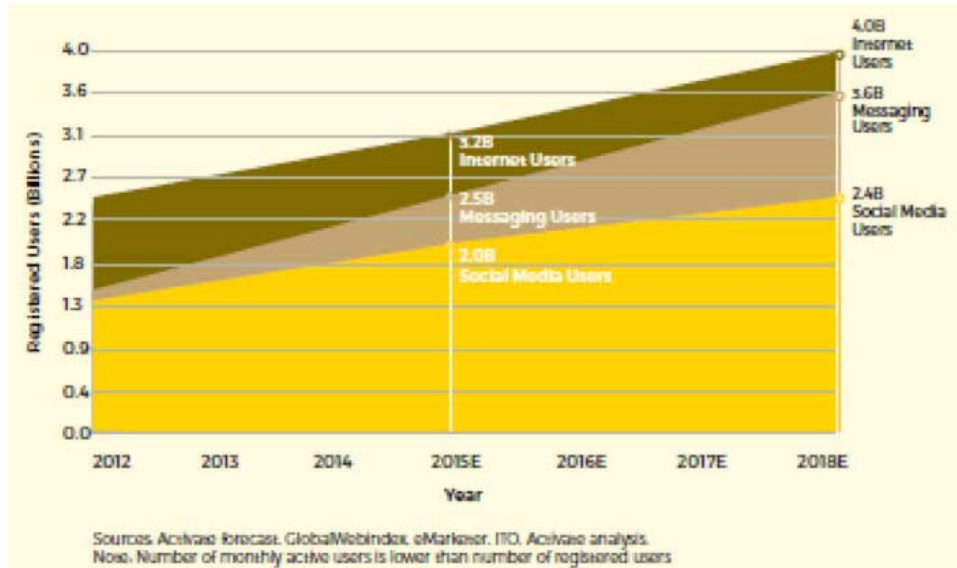
beharrarekin lotuta. Turismo helmugetako marketin arduradunen artean egindako inkesta batean, lehen posizioetan zeuden, batetik, digitalizazioarekin lotzen diren joerak eta, bestetik, Internetek eta sare sozialek turismoaren industrian duten eraginarekin lotzen diren joerak:

- Sare sozialak nagusitzen ari dira merkatu turistikora iristeko prozesuan. [1]
- Plataforma mugikorrak eta app-ak bidaiarien lotura plataforma nagusi bihurtzen ari dira. [2]
- Teknologia adimendunak (adibidez, telefono adimendunak, ekipajerako etiketak, txartelak) zerbitzu eta prozesu berritzaileetarako aukera berriak sortzen ari dira. [4]
- Geokokapeneko teknologiak orokortu dira. [6]
- Teknologiari esker, bezeroek erabakiak azkarrago hartzen dituzte eta, horrenbestez, negozioa sortzen ari da zenbait helmugatan. [9]
- Kontsumitzaileak gero eta erosoago daude on line erosketarekin. [10]
- Industria turistikoa Big Data erabiltzen du. [12]
- Turismo helmugeta buruzko edukiak biltzen dituen informazio hornitzaile gehiago sortzen da. [16]
- Gehitu egin da beste erabiltzaile batzuek erosketak erabakietan duten eragina. [17]



4. irudia.

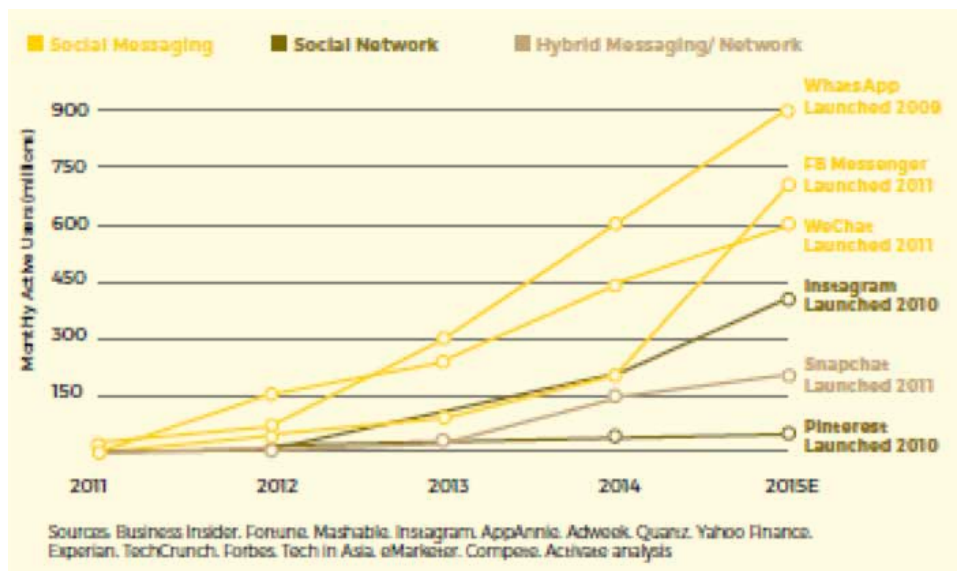
Interneteko, bat-bateko mezularitzako eta sare sozialetako erabiltzaileak, maila globalean, 2012-2018



Iturria: Skift Magazine. Megatrends Defining Travel in 2016

5. irudia.

Mezularitza elektronikoko eta sare sozialetako plataformen hazkundea (hileko erabiltzaile aktiboak), 2011 - 2015



Iturria: Skift Magazine. Megatrends Defining Travel in 2016

1.7. **ESKAINZAREN GORAKADA ETA BESTE MOTA BATEKO TURISMO OSTATUAK**

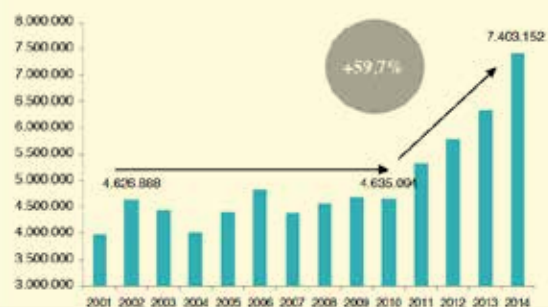
Azken urteotan, sektore turistikoaren bilakaeran izan den gertakaririk adierazgarrienetako bat ostatu eskaintzaren hazkundera izan da. Donostia bezalako hiri turistikoetan, hazkunde prozesu hori bi fenomenorekin, batik bat, lotuta dago.

- Lehenik, hotel plazen eskaintzaren etengabeko gehikuntza. Azken urte hauetan, finantza merkatuaren aktibo erakargarri bihurtu dira hotelak, eta, ildo horretan, 2015. eta 2016. urteetan hoteletan egin diren inbertsioen zati handi bat nazioarteko inbertsio funtsek egin dituzte.
- Bigarren, beste ostatu modalitate batzuk oso azkar hazi dira, batez ere apartamentu turistikoen eskaintza, P2P plataformen bitartez, hala nola Airbnb, Homeway, Niumba edo Wimdu bitartez. Gaur egun, Espainian hiru enpresaren esku dago eskaintzaren % 65 (Airbnb, Homeway eta Niumba).

Excelturen arabera, atzerriko eskaria izan da, azken urte hauetan eta gaur egunera arte, fenomeno horrek Espainian izan duen hazkunde azkarraren protagonista, eta hazkunde hori bat dator P2P plataforma nagusiak gure herrialdeko merkatuan sartzearekin. Turista atzerritarren artean, mota horretako etxebizitzaren erabilera ia % 60 hazi da 2010. urteaz geroztik. Eta kalkulatu da, 2016an, % 15 eta % 20 artean hazi daitekeela.

Alokairuko etxebizitzetan ostatu hartu duten ATZERRIKO turisten kopurua. 2001-2014

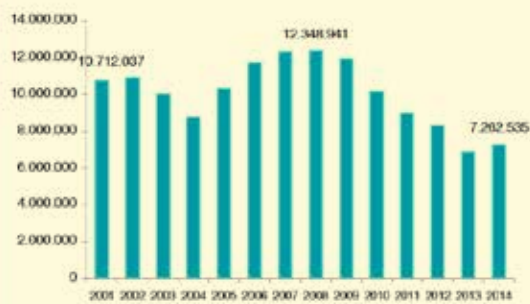
Iturria: Frontur (Turespaña)



Espainia barruko merkatuan, ordea, ez da hain hazkunde nabarmena hauteman. Krisialdiko testuinguruan, behera egin dute ordainpeko ostatu formula guztiek, norberaren etxebizitzaren doako erabilerearen alde edo familiakoek edo lagunek lagatako etxebizitzaren doako erabilerearen alde.

Alokairuko etxebizitzetan ostatu hartu duten ESTATUKO turisten kopurua. 2001-2014

Iturria: Familitur (Turespaña)



P2P plataforma teknologikoen sarpenari esker, egonaldi laburreko merkatu turistikoan erraz sustatu eta indartu dira alokairuan dauden etxebizitzaren ostatu turistikoko zerbitzuak. Bizitegi parkearen "hotelizazioa" deritza horri.

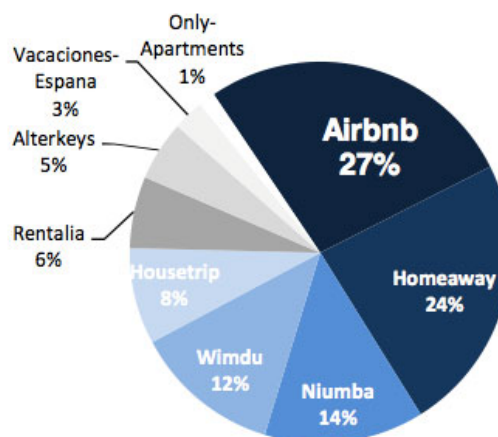
Excelturek egindako zenbatespenaren arabera, Espainian alokairu turistikoko plazen eskaintzak oso maila adierazgarria du, 2,7 milioi ziren 2014. urtearen amaieran. Eskaintza bolumen horrek erraz gaintzen du plaza arautuen kopurua —2,5 milioi plaza—, nahiz eta zehaztasunez kuantifikatzea zaila den.

Gaur egun, Espainian hiru enpresaren esku dago eskaintzaren % 65 (Airbnb, Homeway eta Niumba).

6. irudia.

**Alokairuan dauden etxebizitzaren ostatu turistikoko zerbitzuak (jabetzak eta plazak).
Excelturen txostena.**

Plataforma	Jabetza Kopurua	Plaza kopurua
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
Guztira	278.769	1.062.109



Alokairuko etxebizitzaren ostatu turistikoko zerbitzuen fenomeno handia den Espainiako hiri nagusietan, jada identifikatu dira bertako biztanleen gaineko ondorio kezkarriak. Zehazki, alokairuko etxebizitza turistiko horien eskaintza handiak inpaktu kaltegarriak sortu ditu hiri ereduetan, higiezin merkatuan eta herritarren bizikidetasunean. Zehazki, arazo hauek hauteman dira:

- Bizi kalitatea narriatu da, eta bertako herritarren bizikidetasun maila hondatu da, presio turistikoaren gorakadaren ondorioz.
- Bertako herritarrek kanpora joan behar izan dute, etxebizitzak garestitzearen eraginez.

Hau da, **ez gara soilik turismoa garatzeko ereduari buruz eztabaidatzen ari, hiri ereduari berari buruz ere eztabaidatzen ari gara.**

Izatez, Europako 15 hirik —hiri horien artean Donostia dago— Bartzelonan egin zuten **Hiri Turismoaren Gobernantzari buruzko Hirien I. Topaketa**. Topaketa horren helburua zen, batetik, oporretako alokairua aztertzea eta, bestetik, hirietako etxebizitza eta turismo politiketan alokairu hori nola egokitzen den aztertzea.

**AZKEN URTE HAUETAN,
DONOSTIAK HOTEL PLAZEN
ETA BESTE OSTATU
MODALITATE BATZUEN
ESKANTZA HANDITU DU.**

1.8. IRAUNKORTASUNAREKIKO ETA TURISMOAK HIRI HELMUGEN GAINEAN DUEN INPAKTUAREKIKO KEZKA

Aditzera eman dugun moduan, munduko turismo helmuga garrantzizkoenetako bat bihurtu dira hiriak. Hirietan gertatzen den **turismoaren gorakada** horrek **aukera handiak** eskaintzen ditu hiri garapenerako, jarduera ekonomiko eta enplegua gehitzeko eta hiritarren bizi kalitatea hobetzeko.

Alabaina, turismoak kalteak eragiten ditu garatzen den espazioetan. **Kontrolik gabeko hazkunde masiboak** ondorio handiak ditu hiri eta natura ingurunearen gainean, tokiko ekonomien gainean, harrera gizartearen gainean (“akulturazio” prozesuak) edo bisita turistikoa bera garatzeko baldintzen gainean (esperientzia estetikoak kalitatea galtzen du). Arazoa ez da turismoa, masa turismoa baizik.

Era berean, turismoak joera du zenbait puntu geografikotan metatzeko. Eskaintza turistikoak zein eskari turistikoak banaketa desberdina izan ohi dute; auzo eta zona batzuek turismo intentsitate handia dute, baina beste batzuek intentsitate txikia. Gune jakin batzuetan gertatzen den metaketa horrek, azkenean, intentsitate handiko eremuetan erabilerak gainjartzea ekartzen du (hiri berezko erabilerak eta erabilera turistikoak). Hartara, kasu batzuetan espazioa asebetetzen da eta gainustiatzen da.

Bestalde, helmuguen barruan, turistak leku jakin batzuetan metatzen ditu bere mugimenduak,

ikonikotzat eta ezinbestekotzat jotzen dituen lekuetan hain zuzen ere. Hiriko zona jakin horien gaineko presio hori eta bertako herritarrentzat presio horrek dituen ondorioak arazo publiko eta kolektibo bihurtu dira. Izan ere, Bartzelona moduko hiri batean, azken barometroan (2016ko maiatzekoan) turismoa ageri da herritarren laugarren arazo nagusi gisa.

Horrenbestez, hirien iraunkortasuna zuzenean lotzen da **erronka** handi honekin: turismoak eskaintzen dituen aukerak baliatzea eta hiri ehunean, ekonomian eta gizartearen orekaz txerta dadin lortzea.

Turismoaren garapenaren gaur egungo testuinguruan —hiri turismoaren hazkunde bizkorra, eskarian izandako aldaketak, teknologiaren eragina, elkarlaneko ekonomia, sare sozialak, P2P plataformak, eta abar—, ez da batere erraza hirietako arrakasta turistikoa kudeatzea. Hiriak errealitate konplexuak dira. Bizikidetasun eta gatazka espazioak dira. Hori dela eta, hiriak kezkatuta daude —baita hiritarrak ere—, eta garapen ereduari buruz gogoeta egin behar da.

Edonola ere, aitortu behar dugu hiriak errealitate heterogeneoak direla. Hiri batzuetako hiriguneetan asebetetze eta metaketa arazo larriei aurre egin behar zaien arren, beste hiri batzuetan bisitarien kopurua gehitzeko aukerak daude.

ESKAINZA TURISTIKOAK
ZEIN ESKARI TURISTIKOAK
BANAKETA DESBERDINA
IZAN OHI DUTE, TURISMO
INTENTSITATE HANDIA
EDO TXIKIA DUTEN AUZO
ETA ZONAREN ARABERA.



2. DONOSTIAKO TURISMOAREN DINAMIKAK

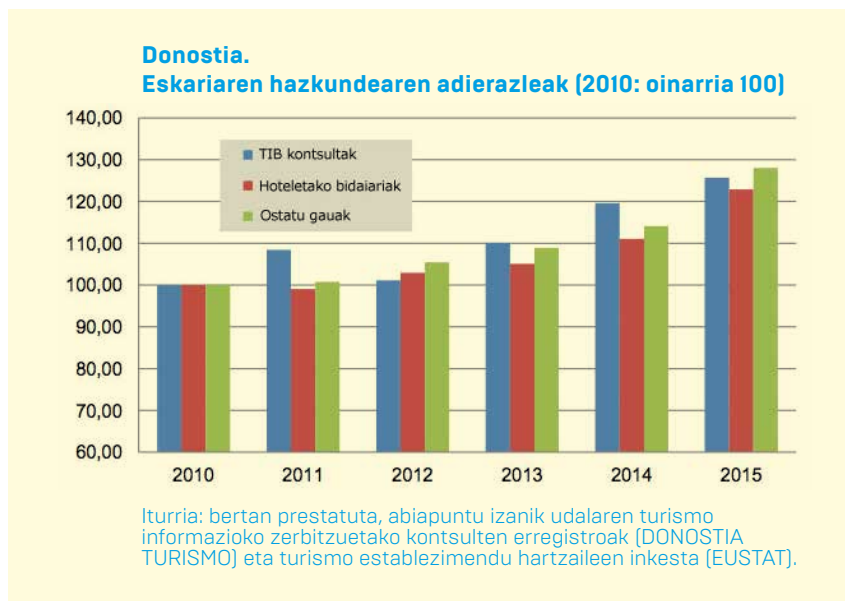
Eskura dauden egoera turistikoari buruzko datuen analisi gurutzatua eta bigarren mailako informazio iturriak (editatutako bibliografia eta literatura grisa) abiapuntu izanik, kapitulu honetan bildu dira Donostiak azken aldian izandako dinamika turistikoa markatzen duten alderdiei buruzko gogoetak. Izan ere, alderdi horiek funtsezkoak dira turismoak hirian dituen ondorioak ulertzeko. Aditzera eman den bezalaxe, diagnostiko hau eusten duten gaikako analisi guztiak dokumentu honen eranskin gisa txertatu dira.

2.1. **BISITARI KOPURUAREN OSO IGOERA HANDIA**

Hiri helmuga ia guztiakin gertatzen den bezalaxe, Donostian ez dakigu hiriak zenbat bisitari jasotzen duen, ezta gutxi gorabeherako kopuru bat ere. Nolanahi ere, eskura ditugun iturriak gurutzatu, eta zenbatespen bat egin dezakegu. EUSTATEk jaso du 2015ean hiriko hotel establezimenduetan 578.981 bidaiarik hartu zuela ostatu. Bestalde, udalaren turismo bulegoetan egindako kontsulten

erregistroan ikus daitekeenez, kontsulten % 62,8 hirian ostatu hartu zuten pertsonak egin zituzten. Turista horietatik, % 55,9k hoteletan eta pentsioetan hartu zuten ostatu. Datu horiek gurutzatuta, ondoriozta daiteke Donostian 1.035.744 turista izan zela, eta guztira 1.649.274 bisitari izan zela —613.530 txangolari barnean hartuta—.Haatik, kopuru horien sendotasunik eza agerian geratzen da kopuru horiek alderatzen baditugu Basquetourrek mugako fluxuen inguruan egindako kalkuluekin —FRONTUR 2014 abiapuntu izanik egindako kalkuluak dira—. Basquetourren iritziz, bi milioi txangolari atzerritar inguruk izan zuten Donostia helmuga nagusi.

Dena dela, bisitarien kopuru osoaren inguruko ziurgabetasun handia egonik ere, eskura ditugun adierazle guztiek erakusten dute bisitarien kopurua oso azkar hazten ari dela, eta 2010etik aurrera oso agerikoa dela joera hori. 2010 eta 2015 artean Turismo Informazio Bulegoetan egindako kontsultak % 25,67 hazi ziren (urte batetik bestera, batez beste, % 8), eta hoteletan ostatu hartu zuten bidaiarien kopurua % 22,9 hazi zen. Ildo beretik, Donostiako RevPAR aldagaia (gela eskuragarri bakoitzeko batez besteko sarrera) 2010ean 62,4 eurokoa izatetik, 2015ean 78 eurokoa izatera pasa zen.



Eskari adierazle horien gorako joera lotuta dago **atzerriko merkatuen portaera onarekin**, hein handi batean. Atzerritarrek egindako kontsultak % 50 baino gehiago hazi ziren 2010 eta 2015 artean, eta hoteletan ostatu hartu zuten bidaiari atzerritarren kopurua % 43 hazi zen.

Hazkunde hori askotariko **kausek** eragin dute. Batetik, barne faktoreak daude; zehazki, 2010eko irailean hasiera eman zitzaion ETaren su etenaren ondoren eta 2011ko urrian ekintza armatuei behin betiko utziko zien adierazpenaren ondoren, Euskal Herrian izan den egonkortasun politikoaren ondoriozkoak. Bestalde, kanpoko testuingurua aldekoa da: ezegonkortasuna Afrika Iparraldean eta Ekialdeko Europan; atentatu terroristak turismo helmuga klasikoetan; erregaiaren prezio baxuak; aldeko truke tasak eta bisitarien jatorriko merkatu askotako susperraldi ekonomikoa.

Baina Donostiak izan duen **hazkundera**, Europako beste hiri batzuetan gertatzen den bezalaxe, fenomeno **berria, bizia eta trinkoa** da. 2014an eta 2015ean, hiriko hoteletan ostatu hartu zuten bidaiarien kopurua % 11 eta % 12 hasi zen hurrenez hurren, eta atzerriko bidaiarien hazkundera % 63koa eta % 77koa izan zen.

Krisialdi ekonomikoen faserik gogorrean ez zen sumatzen eskariaren portaera hori. Bat-bateko egoera izan da, ziurgabetasun maila handia sortzen duena, horren prospektiba arriskutsua baita. Ez da erraza aurreikustea noiz arte jarraituko duen hedapen faseak, ezta hazkunde erritmo horiei eutsiko zaien, edo

areagotuko diren ere. Dena dela, irisgarritasun politikaren arloko ekimen batzuek eskariaren hedapen joera hori sendotuko dute. Esate baterako, epe laburrean abiadura handiko tren iristeak nabarmen aldatuko ditu Donostiaren kanpo mugikortasuneko harremanak.

Edonola ere, turismoaren hazkunde **bizkorrak** tentsioak eragiten ditu hiri mailan zein turismo helmugaren mailan.

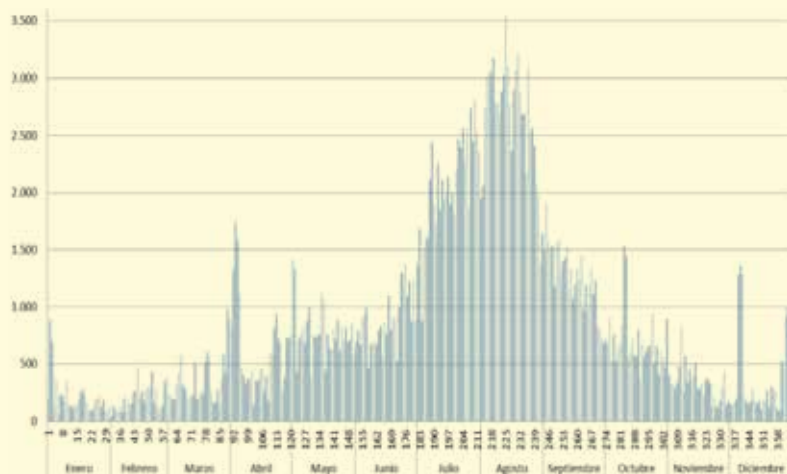
2.2. DENBORA BANAKETA: EGONALDIAK ETA ALDAKETAK

Beste hiri helmuga batzuekin alderatuta, eta txangolarien fluxuari dagokionez, estazionalitate adierazgarria du Donostiak bisitarien banaketan.

Izaera estazional hori bereziki gatazkatsua da hiri kudeaketarako, eta batez ere hiriko bisiten eskaria oso azkar hazten ari den testuinguruan. Udako hiletan eta, batik bat, abuztuan, nabarmen gehitzen dira gaituraren turistikoaren eta bisiten presioaren ondoriozko arazoak.

Haatik, **estazionalizazioa murrizten ari da**. Egia da udaberriko eta udazkeneko hiletan izandako bisiten gorakadak arindu egiten dituela bisitarien iritsieraren banaketaren arloko irregularitasun horiek. **Turismo denboraldia luzatzen ari da**, eta horrek inpaktu ekonomikoa positibo argia

Udalaren Turismo Bulegoetan egunean egindako kontsultak, 2015



Iturria: bertan prestatuta, abiapuntu izanik udalaren turismo informazioko zerbitzuetako kontsulten erregistroak (DONOSTIA TURISMO).

du bertako produkzio bilbean. Dena dela, desestazionalizazioa hazkunde testuinguru baten barruan gertatu da. Ez da desestazionalizazioa sortzen hiriak jasotzen dituen fluxuak modu orekatuagoan banatzeagatik, baizik eta iritsierak hazteagatik eta hazkunde hori udaren alboko hiletan askoz ere nabarmenagoa izateagatik. Hortaz, bisitari ugari dagoen hil eta aldi jakin horietan gainkarga arazoak areagotzen dira, eta, gainera, beste une eta denboraldi batzuetara zabaltzeko arriskua ere sortzen da.

2.3. TURISTAK, TXANGOLARIAK ETA HIRI TURISMOAREN “BESTE” OSAGAI BATZUK

Donostia hiriak **helmugako zenbait bisita formatu** hartzen du. Formatu horiek hiri turismoaren zenbait osagai erantzuten diote, eta hiriak turismoaren eta lurraldearen arloko bere testuinguruan betetzen dituen zereginak ere islatzen dituzte.

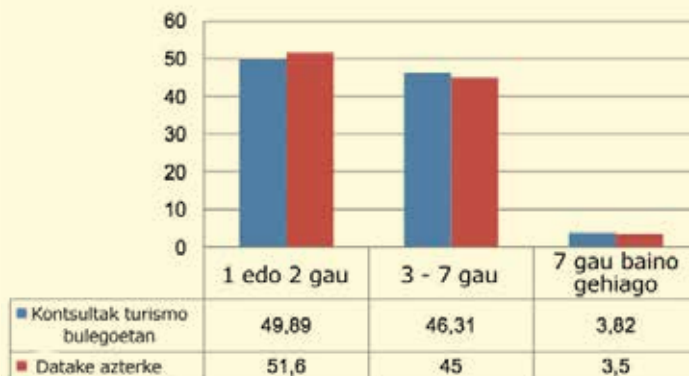
Donostia, ezeren gainera, **gaua emateko helmuga klasiko bat da. Turisten** fluxua, hau da, hirian gaua ematen duten bisitarien fluxua garrantzi handikoa da termino absolutuetan eta erlatiboetan. 2015ean, EUSTATEk turismo establezimendu hartzaileen artean egindako

inkestaren arabera, 578.981 bidaiarik hartu zuen ostatu hiriko hoteletan eta ostatuetan. Bisitari horiei beste mota bateko ostatu bat erabili zuten bisitariak gehitu behar zaizkie (apartamentuak, alokairu turistikoko etxebizitzak, familiakoen eta lagunen etxeak, egoitzak eta abar baliatu zituztenak). Egindako zenbatespenek ziurgabetasun maila handia duten arren, milioi bat turista inguru izan daitezke.

Bertan gaua ematen duten turisten kopuru global hori handia da hiri turismoaren testuinguruan, batik bat kontuan hartzen bada **egonaldiaren batez besteko iraupena —beste helmuga batzuetakoa baino askoz ere handiagoa—**. Donostiako turisten % 45 inguruk helmugan 3 eta 7 gau artean ematen dute. Dena dela, batez besteko egonaldien proportzioa adierazgarria izanagatik ere —hiriaren profil turistiko tradizional klasikoenarekin lotzen dira (uda)—, azken urte hauetan hiri profil argiko egonaldi laburreko bidaiak egin dute gora batez ere (hiri turismoko short break-ek, negozio turismoko eginaldiek,...). **Hoteletan ostatu hartzen duten bidaiarien egonaldiaren batez besteko iraupena**, beraz, **murrizten ari da**. Eta ez da gertatzen ari egonaldi ertaineko bidaien bolumena murrizten ari delako, baizik eta bidaiak laburrak asko gehitzen ari direlako.

Txangoak dira, hiri mailako fluxu turistikoaren barruan, mugatzeko zailenak. Donostian txangolarien fluxuak oso nabarmen hasi direla sumatzen da, baina ia ezinezkoa da hori kuantifikatzea. 2015ean, Turismo Informazioko

Turisten egonaldiaren iraupena, 2015, iturrien arabera (%)



Iturria: bertan prestatuta, abiapuntu izanik udalaren turismo informazioko zerbitzuetako kontsulten erregistroak (DONOSTIA TURISMO) eta Donostiako turistaren profilari eta gogobetetasunari buruzko txostenak (DONOSTIA TURISMO).

Bulegoetan egindako kontsulten % 37 txangolariei zegozkien (613.530 txangolari kalkulatu da). Haatik, FRONTUR 2014 abiapuntu izanik, Basquetourrek mugan izandako fluxuei buruz egin dituen zenbatespenen arabera, Donostia helmuga nagusi duten bi milioi txangolari atzerritar izan da. Nabaria da datuen funsgabetasuna.

Edonola ere, hiriko txangolarien fluxua askotariko motibazioa, portaera eta estazionalitatea duten bisitariek osatzen dute. Funtsean bi motatako txangoak dira: oporretako txangoak eta lerrun zabaleko txango metropolitarrak (hiriko aisialdia, maiztasun handiagokoa edo txikiagokoa).

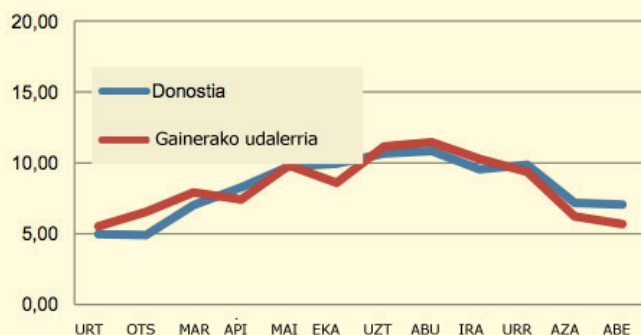
Lehenik, **“oporretako” txangolari** ugari dago. Donostia **eskualde turistiko handi bateko nodo zentraletako bat** da. Eskualde turistiko horrek udal barrutiak, lurralde historikoak, autonomia erkidegoak eta estatuak gainditzen ditu. Erakargarritasun handikoa izanik, gero eta handiagoa da txangolarien fluxua, eta turista horiek euskal kostaldeko herrietan, Gipuzkoa barrualdean eta Ipar Euskal Herrian ematen dute gaua. Datakeyk Donostia Turismoarentzat egindako txosteneko datuen arabera (2013), kalkulatu zen hiriko bisitarien % 14k ematen zutela gaua hiriaz kanpo. EUSTATen arabera, 2016an, eremu metropolitarrako hoteletan, Gipuzkoako kostaldeko hoteletan eta probintziaren barrualdeko hoteletan guztira 470.828 bidaiarik eman zuen gaua (Gipuzkoako bidaiarien % 43k). Eta bidaiari fluxu horren zati handi batek hiriarekin du lotura, bai gaua emateko ordezkio leku bila irten direlako (prezioa), bai bidaia osatzen duen txango

bat delako. Izatez, ostatu hartzeko bi eskariak (Donostiakoak eta probintziaren gainerakokoak) antzeko datuak dituzte denbora banaketari dagokionez, eta oso deigarria da probintziako udalerrietan ostatu hartu duten bidaiarien urte arteko (2015-2016) hazkunde indizea (% 11,26ko hazkunde indizea, eta Donostian % 7,5ekoa), eta batez ere eremu metropolitarran ostatu hartu duten bidaiarien hazkundea (% 18ko gorakada).

Mota horretako txangoen gorakadak distortsioak eragiten ditu hiriko eredu turistiko klasikoan. Denboran metatzen diren fluxuak dira —udako urtarokotasuneko pikoak areagotzen dituztenak— eta helmugan gastu maila txikiagoa dute. Horrez gain, “oporretako” txango horiek “metropolizazio turistikoko” prozesu makal baina etengabe baten adierazleak dira; hiriko turismoaren dinamika funtzionala hiriaren administrazio mugaz kanpo (eta, hartara, udalaren eskumenez kanpo) zabaltzen duen prozesuaren adierazleak dira.

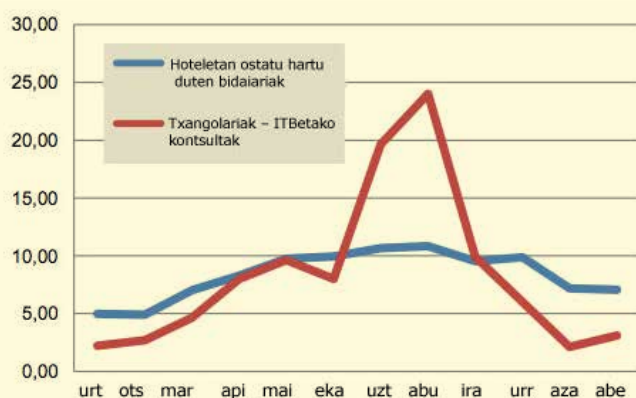
Bigarren, txango kopuru handi bat lotzen da Euskal Autonomia Erkidegoko mugak gainditzen dituen hiri eskualde polinuklear zabal batean bizi diren herritarren bidaia ez errepikariekin. Horrenbestez, Donostiak askotariko motibazioa duten (hondartzara joatea, bestelako aisia, erosketak, osasuna, eta abar) bisita kopuru handia jasotzen du, eta ez da batera erraza horiek adskribatzea, hor sartzen baitira txango forma espezifikoak (helmugan gaua eman gabe egiten diren joan-etorriak) zein hiri eskualde handituko lerrun metropolitarrako bidaiak. Esate baterako, Frantziako txangoen fluxuak kalkulatzeko ezinezkoa

Gipuzkoa. Hoteletan ostatu hartu duten bidariak, hilen arabera. 2015. urtea (%)



Iturria: bertan prestatuta, abiapuntu izanik turismo establezimendu hartzaileen inkesta (EUSTAT).

Donostia. Txangolariak vs turistak, hileko banaketa (%)



Iturria: bertan prestatuta, abiapuntu izanik udalaren turismo informazioko zerbitzuetako kontsulten erregistroak (DONOSTIA TURISMO) eta turismo establezimendu hartzaileen inkesta (EUSTAT).

den arren, ehuneko datuek agerian uzten dute merkatu horretako informazio turistikoko eskaerak guztizkoaren % 22,54 direla, eta hoteletan ostatu hartzen duten Frantziako bidaiariak guztizkoaren % 11,30 direla (2015. urtean).

Donostiaren irisgarritasuna hobetzeak — metroaren eraikuntzarekin— pentsarazten du txangolarien fluxuak gora egingo duela, baita eremu metropolitarran bizi diren herritarren fluxuak ere. Nolanahi ere, ingurunearen populazio dimentsioak kontuan hartu behar dira, eragin eremuan ez baita 450.00 biztanletik gora.

**DONOSTIAK ASKOTARIKO
MOTIBAZIOA DUTEN
BISITA KOPURU HANDIA
JASOTZEN DU.**

2.4.

HIRI TURISMOAREN ESKALAK: HIRIA, HELMUGA ETA BARRUTI TURISTIKOAK

Donostiako hiri turismoa hainbat eskalatan hedatu da. Erreferentziazko hasierako eskala bat dago, hiriarekin berarekin identifikatzen dena eta gutxienez udalerriri dagokiona. Donostiarren hiria da (benetako hiria, hiri metaketa konplexu orean askotariko ñabardurak dituena).

Bigarren eskala turismo helmugari dagokio. Hiria (aurreko eskala) oinarri hartuta eraiki bada ere, benetan joera turistikoko sinplifikazio bati dagokio, eta, hortaz, kokatzen den hiri errealtate baina askoz ere sinpleagoa da. Kontzeptualki, historian finkatu diren zenbait iruditzen oinarritzen da. Tokiko turismo nortasunaren erreferente bereizgarriak dira Kontxako Badia, goi gizartearen udako dotorezia eta, azken aldian, gastronomia, kultura eskaintza garaikidea eta surfa. Horren guztiaren ondorioz, Donostia Espainiako hiri turistiko nagusietako bat da, lehena bere populazio lerrunean, Excelturren hiri turismoaren lehiakortasunari buruzko azterketen arabera.

Hirugarren eskala bisitariak eta haiekin lotzen diren jarduerak metatzen diren espazio turistikoetako dagokie, hau da, "espezializazio turistikoko barrutiei". Munta eta hiri konfigurazio desberdineko espazioak dira, eta espazio horietan maila desberdinean sartuta dago turismo jarduera.

- **Alde zaharra**, hirigune historikoa, dimentsio txikiko espazio bat da, balio sinboliko handikoa eta ondare balio handikoa, eta bisitarien metaketa handia gertatzen da bertan. Udalerrian ostalaritza metaketarik handiena duen espazioa da (51,6 establezimendu 1.000 biztanleko, udalerrian batez bestekoa 7,1 establezimendu denean), eta oso azkar hedatzen ari den dimentsio txikiko ostatu eskaintza handia du.
- **Erdialdea**, bertan metatzen da hiriko merkataritza jarduera (establezimenduen % 38), baita hotel sektore tradizionala ere. Itsasertzaren aurreko Kontxako aldea da hiriko irudi ikonikoa eta Kontxa da turismo erabilera handieneko hondartza. Inguru horretako barrualdean bisitarien presentzia txikiagoa den arren, erosketek eragindako txango metropolitarraren fluxuaren zati handi bat hartzen du, eta turismoa ere hedatzen ari da bertara, San Martin eta Artzain Onaren plaza lotzen dituzten oinezkoentzako ardatzen bitartez.

- **Antigua** auzoak hotel metaketa nabarmena du, azken hamarkadetan oin berriko hotel asko zona horretan kokatu baita. Igeldo Mendiko Parkerako sarbidea da auzoa, eta auzoko kostaldearen aurrealdean bisitari kopuru handia biltzen da, Ondarreta hondartzari eta Haizearen Orraziko pasealekuari lotuta.
- **Gros** da hiriko azken barruti turistikoa. Kursaal jauregia eta Zurriolako hondartza dira oinarritzko erreferenteak. Zurriolako hondartza da surfarekin lotzen diren jardueren elementu zentrala. Berriki, alokairuko etxebizitza turistikoen espezializazio handiagoa hauteman da auzoan, hotel konbentzionalek baino jarduera maila handiagoarekin.

Azkenik, eta xehetasun mailan, baliabide eta espazio turistiko oso ikonikoen inguruan fokalizatzen da hiri turismoa. Kasu horretan daude Igeldo, Kontxako Hondartza edo Haizearen Orrazia, baita hainbat monumentu elementu ere, hala nola Koruko Andre Mariaren Basilika edo San Telmo Museoa.

Turismoak hirian dituen ondorioak —positiboak zein negatiboak— erreferentziazko hainbat eskalatan banatzen dira. Ondorio batzuek udalerriarren eskala dute, beste batzuek helmugaren eskala, beste batzuek barruti eta auzo turistikoen eskala. Eta horrek agerian uzten ditu sistemaren kontraesanak. Turismoaren derrama ekonomikoa tokiko produkzio sistema osoan sartzen da, eta eraginak sortzen ditu (positiboak, baina negatiboren bat ere bai) hiriko eskalan (=udalerria). Haatik, nabarmenak dira bisitarien metaketaren ondoriozko eta turistek egiten duten espazioaren erabilerearen ondoriozko ondorio fisikoak, baita gizartearen kontrako jarrerak ere. Ondorio eta jarrera horiek agerikoak dira barruti turistikoaren mailan (metaketa eta espazio publikoaren asetasuna, "turistizazioa" eta aldaketa funtzionala, bizitokiak ezabatzea,...) edota baliabidearen beraren mailan (hondartzako espazioen saturazioa).

Alabaina, ez dugu ahaztu behar Donostia **nodo bat dela konplexutasun handiko turismo eta lurralde testuinguru batean**, zenbait eskala hartzen dituen testuinguru batean. Izan ere,

2.5. P2PREN ERABILERA OSTATU SEKTOREAN

hiriarentzat garrantzi handikoa da hurbileko testuinguruaren dinamika turistikoa, “Donostia” helmugaren erakargarritasunarekin lotzen dena. Eta hori agerian uzten dute oporretako txangolarien fluxu handiek. Era berean, eta aurrez aditzera eman den moduan, garrantzi handikoak dira ingurunean —hurbilago edo urrunago— bizi diren txangolariak, hirira askotariko motibazioek eraginda hurbiltzen direnak. **Hein handi batean, Donostian bizi direnek eta hiri turismoa osatzen dutenek (turistek eta txangolariak) denborak, agertokiak eta jarduerak partekatzen dituzte hirian. Presio turistikoa baino gehiago, une eta espazio jakin batzuetan pertsonen metaketaren ondoriozko giza presioaz hitz egin behar dugu.**

Testuinguru metropolitarrako eskala horri dagokionez, inolako zalantzarik gabe, **helmugara iristeko dotazioetan eta barne mugikortasunean egin beharreko hobekuntza orokorre presio turistikoa (eta giza presioa, oro har) areago dezakete.** Azken finean, jatorri askotariko pertsonak (tokikoak, metropolikoak, probintziakoak, eskualdekoak,...) erakargarritasun handieneko guneetara iristea errazten da, bai helmugara (Donostia), bai haren barruko leku erakargarrietara (hondartzetara, Alde Zaharrera, eta abar). Irisgarritasuneko eta mugikortasuneko politikak hiria babesteko irizpideak hartzen ditu kontuan. Beste hitzetan esanda, irisgarritasunaren diskriminaziorik gabeko hobekuntza ez da, berez, helburu bat, baizik eta hiri ereduaren eta lortu nahi den helmugaren mende dagoen helburu bat.

Bestalde, udalaz gaindiko eskala duen funtzionamendu turistikoa logikak politika turistikoa mugei buruzko gogoeta ere eskatzen du. Udal mailako erabakiek arazoak dituzte eskalak uztartzeko. Turismoa ez da lurralde muga jakin batzuetara mugatzen. Donostiak onurak sortzen ditu euskal sistema turistikoa osorako, baina udalerrian jarduerak arautzeko eta kontrolatzeko gaitasunak ezin du saihestu ingurunean udalerriek ildo berekoak ez diren neurriak hartzea.

Aditzera eman dugun bezalaxe, erabilera turistikoko etxebizitzaren alokairua jarduera tradizionala izan da hondartzen aprobetxamendu turistikoaekin lotzen diren zona askotan, baita Donostiaren kasuan ere. Ibilbide luzeko fenomeno badi ere, duela urte batzuetatik hona, benetako iraultza gertatzen ari da, batik batik P2P plataformen bidez eskaintza eta eskaria harremanetan jartzeko aukeraren eraginez. Beste hiri batzuetan bezalaxe, tokiko agendaren funtsezko gai bihurtu da, eragin handia baitu Donostia hiri eta helmuga turistikoa gisa duen funtzionamenduan.

“Izaera likidoko” jarduera bat da, eta ostatu formula konbentzionalen oso bestelakoa da. Batetik, tokiko bizitegi parkean oinarrituta sortzen da: erabilera aldatzen da, ez eraikuntza, eta, hartara, **guztiz molda daiteke eskariaren dinamikara.** Bestetik, eskaintzaren zati batek osorik betetzen du indarrean dagoen hirigintzaren eta turismoaren arloko araudia, beste zati batek modu partzialean betetzen du eta beste zati bat erabat legez kanpo dago. “Izaera likido” horrek kuantifikazioa zailtzen du, ostatu mota hori aldatu egiten baita urtearen barruan eta arautze eta merkaturatze baldintzen arabera. DONOSTIA SUSTAPENAK egindako azterketa baten arabera (2016), gutxienez 450 apartamentuko eskaintza dago, guztira 2.000 plaza inguru, eta apartamentu horiek modu ofizialean erregistratuta dauden agentzia merkaturatzaileekin lotuta daude. Gehienez, eta P2P iragarki guztiak aintzat hartuta (AirBnB, HomeAway eta Trip Advisor), guztira 1.530 ostatu dago eta 7.400 plaza inguru. Are gehiago, Excelturen kalkuluen arabera (2015), eskaintza hori 14.254 plaza ingurukoa da, Malagaren azpitik (28.763) eta Sevillaren azpitik (18.907), baina penintsularen iparraldeko beste hirien oso gainetik, Bilbao (3.068) eta Santiago de Compostela (1.831).

Etengabeko etxebizitzaren erabileratik turismo erabilerarako aldaketa simple horrek erraztu egiten du **etxebizitza turistikoa horien sorrera bisitariarentzat erakargarrien diren eremuetan.** Mota horretako ostatu eskaintzaren % 55 baino gehiago —establezimenduetan eta plazetan neurtuta— Erdialdea auzoan kokatzen da. Ostalaritza formula horren metaketa gainerako hotel eskaintzarena baino handiagoa da. Eta, gehien bat, Erdialdearen barruan,

Alde Zaharrea eta lehen zabalguneean metatzen da. Inguru horietan, nagusiki bizitegi erabilera duten higiezinetan kokatzen diren pentsioekin partekatzen dute espazioa. Modu osagarrian, nabarmendu behar da Gros auzoan opor etxebizitzak hedatzen ari direla. Identifikatutako eskaintzaren % 25 inguru biltzen da bertan, auzoko hotelei eta pentsioei dagokien ehunekoaren oso gainetik.

AirBnB, HomeAway eta Wimdu gisako erakundeek erraztu duten opor erabilerako etxebizitzaren hedapen horrek eragin nabarmena du hiriaren ereduan, eta batez ere erabilera hori metatzen den hiriko zonetan. Ez dago zalantzarik hedapen horrek ondorio positiboak dituela: higiezin merkatua dinamizatzen du; jarduera sortzen du eraikuntzan; eta beste sektore batzuk suspertzen ditu, hala nola etxerako ekipamenduko dendak eta, oro har, barne dekorazioa. Hala ere, bizitegi funtzioaren gainean presio gehigarria eragiten duen bektore bat da, eta bizitegi funtzioari eustea izan da azken hamarkadetan hiriguneetako ekintza publikoaren helburu nagusietako bat. Alokairu turistikoarekin lotzen diren errenta handiagoek, bestalde, eragina dute etxebizitzaren prezioan eta ohiko alokairuaren prezioan, eta horrek arraz zailtzen du herritarrek etxebizitza eskuratzea. Opor ostatuaren hedapenak, halaber, hiriaren erdialdearen zati batean aisialdiaren arloko hirugarren sektorea nagusitzea dakar. Alde Zaharrea "turistizazioaren" bektore aktiboetako bat da, eta larriagoa dena goiko solairuetan eta zuzenean bizitegi erabileraren gainean gauzatzen da. Etxebizitza turistikoak dauden eraikinetan, etxebizitza turistiko horien presentzia atzeraelikatzen da, auzokoek ihes egiten baitute turistek sortzen dituzten eragozpenen ondorioz (zarata, pribatutasunaren eta segurtasunaren galera, zona komunen narriadura, eta abar). Opor etxebizitzaren erabilerak zonako beste prozesu negatibo batzuk areagotzen ditu. Turisten presentzia handiago horrek eragin negatiboa du mugikortasun baldintzetan, areagotu egiten da ingurumen zarata, eta dendak eta ostalaritza aldatzea eragiten du, bisitariari gehiago zuzentzen zaizkion establezimenduak ezarriz —betiere turistentzako produktuekin eta prezioekin—. Horrenbestez, zona jakin batzuetan jarduera horren hedapena kontrolatu beharko da, jarduera horren garapenak asalda ez dezan hiriko espazio enblematikoenetako batzuen bizitegi funtzioa eta bizigarritasuna.

Opor erabilerako etxebizitzaren hedapenak ere ondorioak ditu hiriaren turismo ereduan. Hiri turismoak hotel jarduera izan du oinarri. Jarduera adar horrek eragin ohi du turistaren gastuaren zatirik handiena, eta enplegu turistikoaren osagai nagusia izan da. Hirian alokairu turistikoaren jarduera txikia zen, eta egonaldi luzeagoko eta eguneko gastu txikiagoko eskari batekin lotzen zen. Oro har, hoteletan ostatu hartzen duen turistak gehiago gastatzen du eta eragin handiagoa du arrastatze eta enplegu turistikoko bektore ekonomiko gisa. Gastuaren mailan, Donostian datu horiek berresten dira, baina ñabardura batzuekin. DATAKEYK egindako inkestaren emaitzen arabera (2015), bost izarretako hotel batean ostatu hartu zuten turistek pertsonako eta eguneko batez beste 352,4 €-ko gastua egin zuten, zenbateko hori 163,8 €-tara murrizten zen lau izarreko hotelen kasuan, 121,7 €-tara hiru izarreko hotelen kasuan eta 119,1 €-tara alokairuko etxebizitzaren kasuan. Gastu maila edozein izanik ere, aitortu behar da azken urte hauetan tokiko eragileen (agentzien, jabeen, elkartearen eta abar) eta P2P plataforma globalen baterako ekintzari esker, oso azkar aktibatu ahal izan dela hirian gero eta handiagoa zen ostatu eskariari erantzuteko gai izan den ostatu eskaintza —hotelen eskaintza konbentzionala osatzen duena kantitatean eta tipologian—. Dena dela, eskari turistikoa ostatu formula horietarantz etengabe jotzeko arriskua dago. Desplazamendu horrek, hasiera batean, eskariaren segmenturik gazteenengan du eragina, sentikorragoak baitira prezioarekiko, informazioaren eta komunikazioaren teknologien erabilerarekiko eta kosmopolitismoz jantzitako elkartasuneko turismoaren diskurtsoarekiko. Eta auzia da hotelak —ostatu formula nagusi gisa— ahaztea ekarriko duten ohitura eta praktika turistiko horiek nagusituko diren. Ildo horretan, hori izan daiteke 2015-2016 tartean hotel establezimenduetan ostatu hartu zuten bidaiariaren kopurua makalago haztearen kausetako bat; izatez, tarte horretan, gainerako adierazleek aditzera ematen dute urte turistiko bikaina izan zela. Etxebizitzetan ostatu hartzeak duen gero eta protagonismo handiagoak modernotasun itxura izan zezakeen arren, komeni da gogoraraztea opor erabilerako etxebizitzak direla Mediterraneo kontinentaleko eguzki eta hondartza guneetako turismo ostatu tradizionalak.



3. DONOSTIAKO TURISMOAREN ONDORIOAK

Turismo jardueraren garapenak beti sortzen ditu ondorioak hirietan, ondorio positiboak izan nahiz negatiboak izan. Bisitarien gorakada handia den aldietan, horrek zer ondorio dituen identifikatu beharko da, eta etorkizuneko garapenean — hirikoan zein turismo helmugakoan— ondorio horiek egokiak diren zehaztu beharko da. Donostian, orain arte, oso lotura estua duten bi dimentsio horiek bikaintasun baldintzak dituzte. Horrenbestez, baldintza horiei azken urte hauetako mailetan eutsi beharko zaie, gutxienez.

3.1. TURISMOAREN ONDORIOAK ETA KARGA AHALMENA. ESPARRU OROKORRA

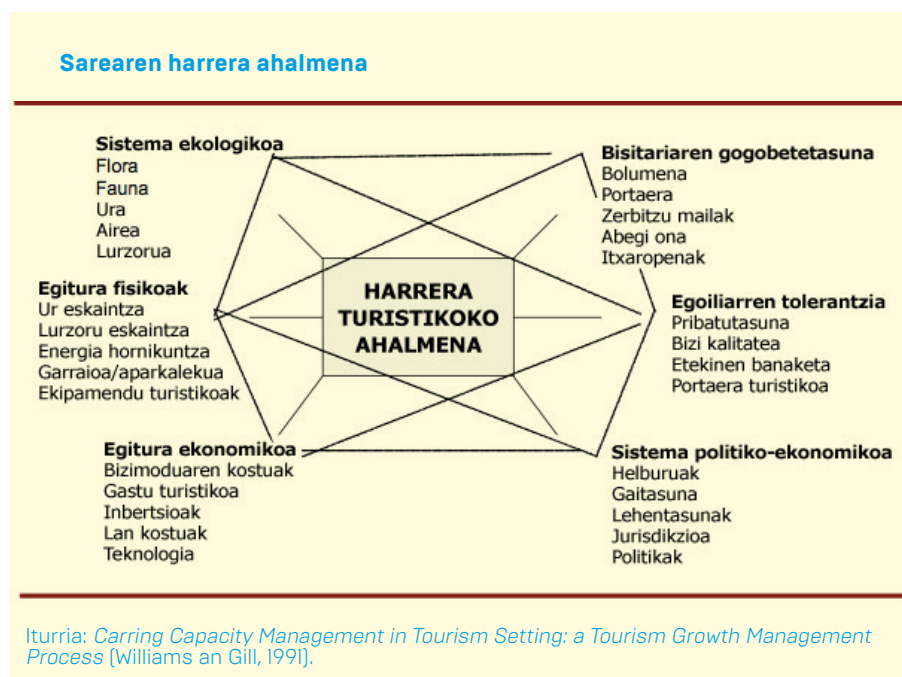
Turismoa ez da kalterik eragiten ez duen jarduera bat, inpaktuak edo ondorioak sortzen ditu lurraldearen gainean, eta zenbait eskalatan gainera. Dimentsio ekonomikoarekin zerikusia duten guztiak ondorio positibotzat jo izan dira, turismoak diru sarrerak eta enpleguak sortzen

baititu helmugako espazioetan. Aitzitik, gizartean eta ingurumenean sortzen dituen inpaktuak balorazio negatiboagoak jasotzen dituzte.

Maila metodologikoan, bisitarien emariak eta hiri espazioaren beraren ezaugarriek baldintzatzen dute turismoaren garapenak zer inpaktu edo ondorio dituen hiri espazioan. Turismoak sortzen dituen ondorioen dimentsioa, zentzua (positiboa ala negatiboa) eta mota oso desberdinak dira turismoaren ezaugarrien arabera (tamaina, osaera fisikoa eta egitura soziala eta produktiboa) eta fluxu turistikoen ezaugarrien arabera (bolumena, osaera, denbora banaketa).

Bestalde, inpaktuak askotarikoak izan daitezke, eta lotura estua dute helmugaren karga gaitasunaren edo harrera ahalmenaren dimentsioekin. Karga ahalmena turismo jardueraren euste atalasea da, eta atalase horretatik gora turismo jarduera eutsiezina da, egokitzat edo ez-kaltegarritzat jotzen diren mugak gainditzen baititu. Karga ahalmenaren kontzeptuak zenbait dimentsio du: dimentsio fisikoa edo euste dimentsioa, ingurumenekoa, soziala, pertzeptuala, ekonomikoa, funtzionala,... Eta horiek guztiak elkarrekin lotuta badaude

ere, behar-beharrezkoa da aintzat hartutako helmugako funtsezko dimentsioa edo dimentsioak identifikatzea eta horietako bakoitzerako turismo erabilera maximoko atalaseak zehaztea. Atalase horiek aldakorrek dira, eta herritarren nolabaiteko adostasunaren mende egon beharko dute.



Garrantzi handikoa da kontuan hartzea tokiko gizartearen (herritarren eta sektorean interesa duten eragile sozialen) aldaketarekiko tolerantzia mailaren mende daudela inpaktu turistikoaren balorazioa eta haztapena.

3.2. DIMENTSIO EKONOMIKOAK ETA FUNTZIONALAK. ENPLEGU TURISTIKOA; DESPLAZAMENDU FUNTZIONALA ETA BIZITEGIKOA; P2P NEGOZIO TURISTIKOKO EREDU BERRIEN ONDORIOAK

Guztiak, oro har, ados daude turismoak Donostiako ekonomiarako dituen ondorio positiboak dagokienez. Funtsezko gaia da, baina ez da behar bezain beste neurtu. Abian da inpaktu ekonomikoari buruzko azterketa bat, tokiko eskalan aplikatzen duena input-output

BISITARIEN
GORAKADA HANDIA
DEN ALDIETAN,
HORREK ZER
ONDORIO DITUEN
IDENTIFIKATU
BEHARKO DA.

metodologia. Azterlan horren emaitzak esku artean eduki arte, zeharkako zenbait adierazletara jo beharko da.

Oro har, turismoak hirian oso inpaktu ekonomikoa positiboa duela ematen du, diru sarrerei dagokionez zein sortzen den enpleguari dagokionez —aldagai horiek neurtzen dute jardueraren errentagarritasun sozioekonomikoa—. Esate baterako, enpleguari dagokionez, Excelturrek gutxi gorabehera 2.629 lanpostu eman ditu 2015erako, biztanle gehiago duten hiri askotan baino gehiago, hala nola Valladolid (2.574) eta Oviedo (2.207). Aurreko urteari dagokionez, % 5,6ko hazkundea kalkulatu da, Bartzelonaren (% 5,7) eta Santanderren (% 5,3) antzeko balioarekin. 2016ko udako denboraldiko datuak (ekaina-abuztua) are positiboagoak dira: 3.467 enplegu, % 8,2ko urte arteko hazkundearrekin.

Diru sarrerei dagokionez, berriz, ez dago zenbatespen globalik, baina zenbatespen partzial batzuek argitzen dute zernolako inpaktu ekonomikoa duten dimentsio turistikoko zenbait ekimenek. Esate baterako, Behobia-Donostia lasterketak, antolatzaileen arabera, 15 milioi euroko ekarpena egiten dio hiriari asteburu batean (Donostiaz kanpoko 15.000 lasterkari baino gehiago kalkulatu da). Hala ere, agerikoa da turismoak inpaktu ekonomiko positiboa sortzen duela, bisitariak gastua egiten baitute hirian. Donostian ostatu hartzen duten turisten eguneko batez besteko gastua 123,6 eurokoa da, eta 91,3 €-koa da txangolariena (Datakeyk egindako inkestako datuak).

Turisten eta txangolarien gastua tokiko produkzio sistema osoan sartzen den arren, **zuzeneko jarduera turistikoek** kanalizatzen dituzte nagusiki sarrera horiek. **Ostatu** sektorea da jarduera mota horretako jarduera nagusia, eta hedatzen ari den ostatu eskaintzaren ahalmen handiagatik nabarmentzen da Donostia. 121 establezimendu du (hotelak eta pentsioak) eta 5.250 plazako ahalmena (27,2 plaza 1.000 biztanleko); horrez gain, beste mota bateko 25 establezimendu dago (kanpinak, landa turismoak eta aterpeak), beste 2.868 plaza gehiagorekin. Eta horri hainbat bidetatik merkaturatzen diren erabilera turistikoko etxebizitzaren kopuru aldakorra erantsi behar zaio. Bistan da bisitarien hazkundeak eragin zuzena duela eskaintzaren hedapenean —abian dira hotel berriak irekitzeko 9 egitasmo, gaur egungo ahalmena % 20 gehitzeko aukerarekin—, sektorearen errentagarritasunean —2015ean 78 euroko RevPAR, estatuko bigarren handiena, Bartzelonaren atzetik soilik— eta jarduerarekin

lotzen den enpleguan —neurri berean ez bada ere—. Ildo horretan, INEren hotel okupazioari buruzko inkestako datuak (haren muga guztiekin) aditzera ematen dute 2016an hotel establezimenduetako enpleguen kopurua 984 pertsonakoa izan zela (gehienez) eta, 2010 eta 2016 artean, % 3,1eko hazkundea aurreikusten dutela —eskaintza aldi horretan bertan % 11,44 hazi denean eta ostatu hartu duten bidaiarien kopurua % 23,31 hazi denean—.

Ostatarekin batera, **enpresa hartzaileen** sektorea ere sarrera turistikoaren zuzeneko onuradun bihurtu da. Esparru horretan biltzen dira produktu eta zerbitzu tradizionalak (bus turistikoa, tren turistikoa) eta agertu berri diren beste negozio mota eta eredu batzuk. Tokiko ekimeneko negozioak dira, globalizazio turistikoaren eta “elkarlaneko turismoaren” jarraibideei erantzuten dietenak: free-tour zerbitzuak egiten dituzten enpresak, bizikletak alokatzen dituztenak, surf eskolak, surf egiteko oholak alokatzen dituztenak... Oro har, ez gara negozio bolumen oso handi baten aurrean, baina bai joera finkatzen duen sektore baten aurrean. Ekonomia Jardueren Direktorioaren arabera Donostian 8 enpresa dago erroldatuta “operadore turistiko” epigrafean, eta 2011. urtera arte ez zegoen bat bera ere.

Donostiako turismo jarduerak, halaber, garrantzi handiko ondorioak ditu **ostalaritzaren eta txikizkako merkataritzaren** sektoreetan, **zeharkako jarduera turistikoaren** guneetan —kokapen faktorean oinarritzen dira—. Izatez, bisitari kopuruaren hazkunde izugarriak baldintzatzen du bi sektore horien dinamika. Zona batzuetan hasi da hautematen “**turistizazio**” **prozesuaren hasiera**. Prozesu horren gezi punta bi sektore horiek dira eta zenbait alderditan egiten da ikusgarri: merkataritzako establezimendu motaren eraldaketa makalean (merkataritza tradizionaletik turistei orientatutako merkataritzara); establezimenduak irekita dauden ordutegi tradizionalen aldaketan —erabilera turistikoaren logikara egokitzeko—; establezimendu frankiziatuen eta/edo marka globalen agerpenean; edo salmenta azalera kalerantz zabaltzen duen turismorako merkataritza paisaiaren hedapenean.

Txikizkako merkataritza, berez, garrantzi handiko ekonomia sektorea izan da Donostian, hiriak tradizio handia baitu eragin eremu handi baten merkataritza zentro gisa. 2.847 saltoki biltzen du (udalerriko ekonomia jardueren unitate guztien % 15) eta 8.753 pertsonari ematen dio enplegu (% 9,92). Agerikoa da turismoak sektore horretan duen inpaktua, nahiz eta inpaktua kalkulatzea zaila den. Analisi eskalek (hiria, auzoa, barruti

turistikoa) irakurketa gurutzatuetara eramaten dute, non turistikoa dena lausotzen den populazio dentsitate handiko eremu metropolitarraren eguneroko funtzionamenduan. Edonola ere, elkarren artean zuzeneko loturarik ez duten bi fenomeno paralelo egiazta daiteke.

- Batetik, jaitsi egin da txikizkako merkataritzaren establezimenduen kopurua (2008 eta 2014 artean, Donostiak txikizkako merkataritza eskaintzaren % 16,3 galdu zuen, 555 establezimendu gutxiagorekin). Horren kausak ez dira aztertu, baina batez ere lotzen da krisialdi ekonomikoaren urterik latzenetan izandako kontsumoaren erorketarekin eta/edo lokalen errenta handiarekin.
- Bestalde, gora egin du sektorearen joera turistikoa. Kanpoko bezeroekin lotzen den negozio bolumen handia dago jada: 2014an Donostiako Merkataritza Plan Estrategikorako egindako inkesta (2015) erantzun zuten dendariak kalkulatu zuten Donostiako merkataritzaren bezeroen % 27 hiritik kanpokoak zirela, eta Donostiako Turismoa eta Merkataritza Sustatzeko Planak (2015) zenbatetsi zuen kanpoko bezeroak 1.239.000 inguru zirela. Hala ere, turismoarekiko orientazioak gora egiten jarraitzen du, eta aukera operatiboa eta estrategikoa da Donostiako txikizkako merkataritzako establezimendu askorentzat.

**GORA EGIN DU
 DONOSTIAKO
 ESTABLEZIMENDUEN
 JOERA TURISTIKOAK.**

Donostiako saltokietako zerbitzu maila.



Iturria: Donostiako Turismoa eta Merkataritza Sustatzeko Planetik hartua, saltzaileei en line egindako inkesta baten emaitzetatik.

Ostalaritzan (tabernetan, jatetxeetan eta aisialdiko beste lokal batzuetan) ere nabari da turismoaren inpaktu ekonomiko positiboa. Oro har, hirian ostalaritza da turistak eta txangolariak ugaltzearen ondorioz etekin handiena lor dezakeen zeharkako turismo jarduera. DATAKEYren inkestaren arabera, turistek janarian, jatetxeetan eta/edo tabernetan batez beste 50 € gastatzen dute pertsonako eta eguneko (eguneko batez besteko gastua 123,6 € denean), eta txangolariak ia diru kopuru bera gastatzen dute (49,2 €). Udal mailan, tokiko tradizio gastronomikoarekin eta bertako herritarren ohiturekin lotuta dauden oso jatetxe kopurua handia dago. Euskadiko Ekonomia Jardueren Direktorioko erregistroen arabera, kalkula daiteke hirian ostalaritzarekin lotuta dauden ia 1.224 establezimendu dagoela (ostatu jarduerakoak kontuan hartu gabe). Hortaz, batez besteko dentsitatea 1.000 biztanleko 6,6 establezimendukoa da. Udal ordenantzek hazkundea mugatzen dute, 1994. urtetik ordenantza bidez arautzen baita lokalen artean egon behar duen gutxieneko tarte (batez ere araudi zorrotza da “zona saturatu” deritzan inguruetan). Haatik, oso jarduera sektore dinamikoa da, eta batik bat turismoarentzat “egiten ditu ahaleginak”. Sektoreko elkarte profesionalak “belle epoque berriaz” mintzatzen ari dira, eta eskatzen dute irisgarritasuna hobetzea eta hirira bisitari gehiago ekarriko duten ekitaldien eskaintza gehitzea.

Nolanahi ere, Donostian turismo jardueraren hedapen bizkor horrek **ondorio ekonomiko ez hain positiboa** ere baditu. Horien artean agerikoena da prezioen gorakada orokorra (lurzorua, ostalaritza, elikagaiak,...), eta horrek eragin handia du tokiko erkidegoko sektorerik kaltetuenetan. Alokairu turistikoa paradigmaticoa da gai horri dagokionez. Krisialdiko urterik latzenekin alderatuta lan egoera oraindik nabarmen hobetu ez den arren, finantzaketa irekitzeak (baldintza eskuragarriagoak) eta alokairu turistikoaren errentagarritasun handiak izugarri igo du etxebizitza/inbertsioa efektua hiriko zona zentraletan. Horrenbestez, igo egin da berez oso handia zen lurzoruaren batez besteko prezioa (3.894 euro/m, 2016ko lehen hiruhilekoan), eta nabarmen murriztu da iraupen luzeko alokairu konbentzionaleko etxebizitzaren eskaintza.

3.3.

DIMENTSIO FISIKOAK. ESPazio PUBLIKOAREN OKUPAZIOA ETA ERABILEREN LEHIA AZPIEGITURETAN ETA EKIPAMENDUETAN

Donostiako bisitariak espazio publikoa kontsumitzen dute; paseatzen dute; bertakoek erabiltzen dituzten zerbitzu eta azpiegitura berak erabiltzen dituzte (garraio publikoa, hondartzetako zerbitzuak, aparkaleku plazak, bideak, bidegorriak, eta abar). Bisitariak ugaltzeak, beraz, berehalako ondorioa du elementu horien erabilera mailan (eta pilaketa mailan). Espazioak eta harrera azpiegiturak duten tamaina eta dimentsionamenduaren eta eskari bolumenaren arteko erlazioak zehazten du inpaktu turistikoaren irismena eta, hortaz, helmugaren karga fisikorako ahalmena.

Hala ere, ez da erraza karga fisiko hori edo erabilera onargarriko atalase maximo hori zenbatestea. Lehenik, **ezin direlako bereizi osagai turistikoa (bisitariak egiten duten erabilerarekin eta kontsumoarekin lotzen dena) eta bertako osagaia (bertakoek erabilerarekin eta kontsumoarekin lotzen dena)**. Horrenbestez, arlo horretako inpaktu bektoreak identifikatzen diren arren, ezinezkoa da horiek kuantifikatzea.

Edonola ere, aurretiazko premisa eztabaida ezin bat dago: **hiri espazioaren erabilera turistikoa oso selektiboa da**, eta halaxe da Donostian ere. Horrexegatik, bisitariak metatzen diren nodoak/espazioak daude, non agerikoak diren pilaketa edo masifikazio turistikoaren ondoriozko arazoak, eta, beste alde batetik, turismo erabileraz guztiz aparteko espazioak daude. Kontxako Pasealekua, Alde Zaharra (portua barne) eta Boulervada dira hirian bisitarien presentzia handiena duten zonak, eta zona horietan erabilera turistikoaren dentsitatea (pilaketa) oso handia da bisitari ugari etortzen den aldietan. Pixkana Erdialdea eta Gros auzoetako beste puntu batzuetara hedatzen ari da arrasto turistikoa, baita urrunago dauden eta oraindik sarpin urria duten beste gune batzuetara ere, hala nola Tabakalerara.

Bisitarien presentzia handiko zonak adierazten dituzten bero mapak.



Iturria: eGIStour.

Bisitarien presentziak (eta pilaketak) eragina du mugikortasunean eta hiri espazioaren erabileran:

- Hondartzen okupazioari dagokionez. **Donostiako hiri hondartzak, batez ere Kontxako Hondartzak, oso erabilera maila handiak dituzte udan (eta egun eguzkitsuetan).** Tamaina handiko hondartzak diren arren, itsasgora denean nabarmen murrizten da azalera erabilgarria. Joan den udan (2016), jende gehien bildu zen uneetan pilaketa handiak izan ziren hondartzetan, eta bertako hedabideetan ere albiste izan ziren. Pilaketa horiek nolabaiteko errefusa eragin dute bertako herritarren artean (hondartzara joateari ere utzi diote?). Udal administrazioak lan handia du. Espazio hori hiriko erakargarritasun nagusia denez gero, eta aintzat hartuta irisgarritasunaren hobekuntza (metroa) eta klima aldaketa (pentsarazten du tenperaturak gora egingo duela eta prezipitazioak murriztuko direla), gora egiten jarraituko du hondartzen erabilera turistikoaren eskariak, batez ere distantzia laburreko merkatuari dagokionez. 2015ean udal aurrekontuek 2,2 milioi euro soilik bideratu zituzten hondartzetara (garbiketa, balizak, salbamendua, bainu lagunduak, hainbat instalazio...), eta soilik 527.894 euro sortu zuten, hondartzetan egindako zerbitzuetako tasen ondorioz.
- Oinezkoen mugikortasunari dagokionez. **Bisitariak oinezkoak ibiltzen diren espazioa okupatzen dute.** Bisitariak (turistek eta txangolariak) bertako herritarrenaz bestelako mugikortasun erritmoa eta portaera izaten dute. Kasu batzuetan, jokabide desberdin horiek espazioaren eta denboraren arloko gainjartzeak saihesten dituzte, eta, hartara, espazioaren gaineko presioa arintzen dute. Beste batzuetan, ordea, bat datoz eta erabilera dentsitate oso oso handiak sortzen dituzte. Oinezkoen mugikortasunari buruz eskura dagoen informazioak ez du aukera ematen bertako herritarren joan-etorriak eta bisitarien joan-etorriak bereizteko. Zenbait puntutan egindako kontaketa erregistroek jende gehien biltzen den espazioetako eta ardatzetako erabilera mailaren berri ematen dute. Alde Zaharrean, hautemate termikoko teknologian oinarritzen den pertsonak zenbatzeko sistemak (Smartkalea egitasmoak) 2015eko abenduaren 2lean, adibidez, hauteman zuen 3 orduetan auzo horretara 17.560 oinezko sartu zela. Fluxu mugikorak diren arren, Alde Zaharrean erabilgarri dagoen espazio eta bide publikoko azaleraren eta ibiltarien bolumenaren arteko erlazioak oso oso erabilera dentsitate handia erakusten du.

Ibiltarien zenbaketa. SMARTKALEA. 2015eko abenduaren 21a

Alde Zaharrerako SARRERAK Boulevardetik (11:00 - 14:00)	17.560
Narrika kalea, 12:00etatik 13:00etara ibili den jendea	2.402
Alde Zaharretik irteerak (17:00-19:00)	4.721

Iturria: SMARTKALEA egitasmoa

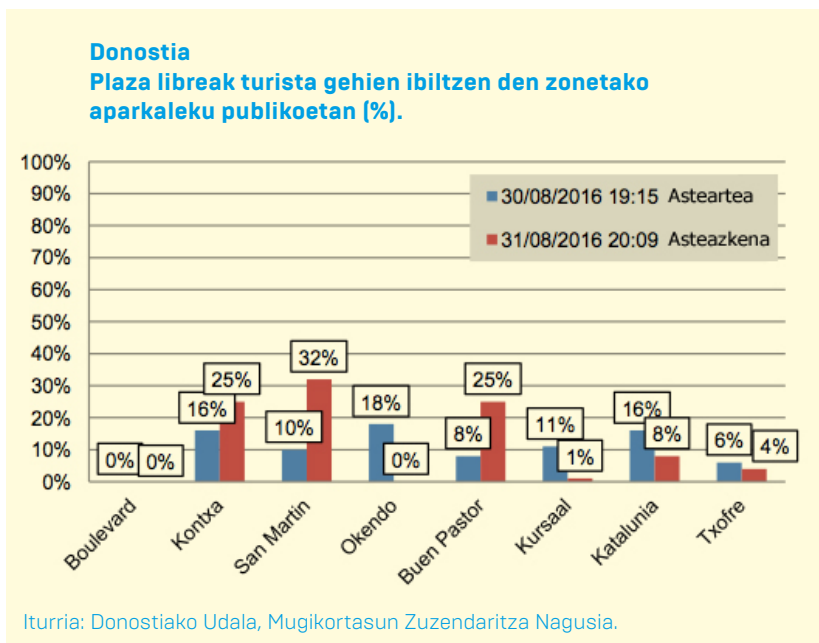
Kontxako Pasealekuaren kasuan oinezkoen joan-etorri maximoak bat datoz oporretako aldiekin edo jai egunekin. Horixe gertatu zen 2016ko maiatzaren lehen eta 2an, egun horietan oinezkoen fluxuak 1.000 eta 2.000 oinezko/ordu baliora iritsi ziren (hil horretan eguneko batez besteko balioak 500-550 inguru direnean). Udan ere balioak oso handiak dira. Uztailen, batez ere asteburuetan izan ziren puntako balioak, eta abuztuan egunero.

Oinezkoen kopurua (J+E) Kontxako Pasealekuan		
Ordua	Maiatzaren 1a	Maiatzaren 2a
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

Iturria: Donostiako Udala, Mugikortasun Zuzendaritza Nagusia.

- Ibilgailuen mugikortasunari dagokionez. Bisitarien ibilgailuek (autoek, karabanez, autokarabanez, autobusek...) une jakin batzuetan errepideen oso okupazio handia eragiten dute mugikortasuneko nodo eta jokabide jakin batzuetan. Duela oso gutxira arte autobusen eta autokarabanez zirkulazioa modu arinean txertatzen zen hiriko funtzionamendu globalean, baina azkenaldian garraibide horiekin lotzen den eskari turistikoa arazo puntualak ari da sortzen. Dena dela, egoerarik problematikoa ibilgailu partikularrek sortzen duten trafiko kolapsoarekin lotzen da. Prentsak ere eman du arazo horren berri, eta, 2016ko abuztuan, turista ugari autoan iristeak eragindako zirkulazio nahaspilari egotzi zion kolapsoa.

- Mugikortasun modu berrien erabilerrari dagokionez. Gatazka batzuk hauteman dira mugikortasun moduen (bizikleten, ibilgailu trafikoaren, oinezkoen) eta erabiltzaile profil desberdinen artean. Hiri espazioaren erabilera turistikoari dagokionez, garrantzi berezia dute oinezko eta bizikleta bidezko mugikortasunen arteko gatazkek. 2016ko maiatzean bizikletari kopurua neurtzeko instalatu ziren sentsoereei esker, Kontxako Pasealekuan bizikletarien bolumenari buruzko datuak eskuratu ahal izan dira. 2016ko maiatzaren eta irailaren artean jasotako datuen arabera, egunean batez beste 3.000 bizikletari baino gehiagoko intentsitateak izaten dira, eta egun batzuetan trafiko intentsitatea askoz ere handiagoa izaten da, 7.000 bizikletaritik gora (abuztuan). Nolanahi ere, ezin da bertako bizikletarien eta bizikletari "turisten" arteko bereizketarik egin. Oro har, Donostia bizikletan ibiltzeko bereziki ondo egokitutako hiria da, eta bertako herritarrek garraibide hori asko erabiltzen dute. Nolanahi ere, bisitarien zirkulazioa alokatzen dituzten sistemak ugaritzearen ondorioz (udal sistema + zerbitzu turistikoko enpresak + ostatuek beraiek eskaintzen dituzten alokairu zerbitzuak), asko handitzen ari da ibilgailu horien zirkulazioa. Kolapso arazoak sortzen dira bide batzuetan, bizikletariak espalioak eta oinezkoentzako espazioak hartzen dituzte, eta une jakin batzuetan nahaspila handia sortzen da bizikleten aparkalekuetan.
- Aparkalekuari dagokionez. Bisitari gehien biltzen den egunetan bete egiten dira Donostiako aparkalekuak. Alde Zaharren eta itsasertzen (Kontxa eta Gros) hurbileko aparkalekuak % 100 inguruko okupazio maila izaten dute ordu tarte askotan. Udan eta eguraldi ona egiten duenean, txangolariak gaitu egiten dute aparkaleku sistemaren zati baten harrera ahalmena. Izatez, zentrotik urrunago dauden aldirietako aparkalekuek erabilera maila txikiagoak izaten dituzte.



Oro har, udalerrian garatu diren **mugikortasun politikek hiriaren erakargarritasun turistikoa areagotu dute**. Oinezkoentzako zona ugari duen hiri bat da, bidegorri kilometro asko ditu, lurpeko eta lurgaineko aparkalekuen erregulazio eta eskaintza zabala du, eta abar. **Hala ere, turismo jarduera ez da behar beste kontuan izan garraioaren eta mugikortasunaren plangintzan**, eta horrek tentsioak eragiten ditu eguneroko funtzionamenduan. Disfuntzioak sortzen dira bertako herritarrek egiten duten hiri espazioaren eguneroko erabilerraren eta bisitarien mugikortasun joeren artean (gero eta erabiltzaile gehiago dira), baita gero eta maiztasun handiagoz egiten diren eta jende ugari erakartzen duten aparteko ekitaldien antolamenduarekin ere (kirol lasterketak, jaialdiak,...). **Zenbat gauza sartzen da hirian?**

3.4. HIRI PAISAIA / PAISAIA TURISTIKOA

Donostia oso hiri berezia eta erakargarria da ikuspuntu formaletik: hirigintzari, arkitekturari eta hiri diseinuaren xehetasunari dagokionez (altzariei, txartelei, espazio publikoen tratamenduari dagokionez). Hiri burgesaren hirigintzaren paradigma da. Zalantzarik gabe hiri paisaiaren kalitateagatik nabarmentzen da, eta horretan

eragin handia izan du Kantauri Itsasoaren aurrean duen kokaleku paregabeak eta tokiko hirigintzaren bilakaerak. Gaur egungo hiria zenbait hiri jardunen (segidako zabalduren) emaitza da. XIX. mendearen bigarren erditik, hiri jardun horien helburua izan da ordena, uniformetasuna eta edertasuna zuzkitzea, eta horrek bizileku pribilegiatu bihurtu du urbe hau eta, bere garaian, Espainiako eliteen helmuga turistikoa nagusi bihurtu zuen (Fernandez Cuesta, 2013).

Turismoak ere eraiki du hiriko paisaia, eta turismoak erraztu du, halaber, hiri zaindu hau. Hiriarri garrantzi handiko ikonoak utzi dizkio, hala nola Hotel María Cristina eta Hotel Londres y de Inglaterra hotelak, Kontxako baranda edo La Perlako bainuetxea. Bestalde, turismo helmugaren irudia, oraindik ere, oso zainduta dagoen zerrenda estu batean oinarritzen da, kostarekiko paralelo hedatzen den zerrenda, Ullia menditik eta Pikatxia puntatik, ekialdean, Igeldo mendira arte, mendebaldean. Europa atlantiarreko hiri paisaiarik erakargarrienetako bat da.

Azkenaldian, hala ere, turismo ereduan izandako aldaketek eta fenomenoaren dimentsio berriek (masiboak izateak) Donostiako hiri paisaiaren kalitatea mehatxatzen dute. Gertatzen ari diren zenbait prozesuren ondorioz, hirietan gero eta paisaia mota estandarizatuagoa sortzen ari da, paisaia komuna sortzen ari da, eta Donostia ez dago prozesu horien emaitzaz libre. Zenbait ikertzailek "urbanalizazio" deitzen diote fenomeno

horri. Hau da oinarrizko ideia: hiriak, eta batez ere hirien erdialdeak, argi eta garbi bideratuta daude kontsumora eta aisialdiarekin, kulturarekin edo turismo globalarekin lotzen diren jardueretara, eta orientazio hori izateak, antza denez, ekarriko du kulturalki desberdinak diren lekuetako hiri esperientziak antzekoak eta trukagarriak izatea.

Termino formaletan, eta prozesu horren isla, hiri eta turismo paisaia nahiko banalak eta homogeenotasun handikoak hedatzen ari dira mundu osoan. Globalizazioaren ageriko emaitza estetikoak da. Turismo masiboak espazio turistikoa estandarizatu bihurtu ohi ditu balio bereizgarriak dituzten tokiko hiri paisaiak, hau da, hiri guztietan berdinak diren eta ezaugarri bereizgarriak ez duten espazio turistikoa bihurtzen ditu. Paisaia horien elementu bereizgarriak zenbait eskalatan hedatzen dira, kaleen eta plazen espazio publikotik nagusiki hotel erabilera duten zonetara.

Donostian turismo jardueraren hedapenak baditu, dagoeneko, inplikazioak hiri paisaiaren kalitatean, batez ere Alde Zaharrean. Zona horretan turismo merkataritzaren paisaia zabaltzen ari da, saltokiaren salmenta azalera kalera luzatzen duena eta espazio publikoa okupatzen duena erakustokiekin eta parafernalia turistikorekin. Txartelak, erakustokiak, mahaitxoak, marka globalak eta abar narriadura eta hutsaltze paisajistikoko faktore bihurtzen dira, kalean bertan egon zein goiko solairuetan egon. Elementu horietako batzuk, batez ere publizitatearekin lotzen direnak, ikus kutsadurako bektore bihurtzen dira —oraindik zaila da ikus kutsadura hori definitzea, mugatzea eta kontrolatzea—.

Gai hori bereziki kezkarria da, eragina baitu Donostiako "hiri paisaiaren" kalitatean, hau da, hiriaren erakargarritasun turistikorekin oinarrian bertan. Egia da ez dagoela hiri irudi globala mehatxatzen duen hirigintza proiektu handirik martxan; baina, xehetasunaren mailan, prozesu horiek oso erraz ikus daitezke jada. "Belle époque" garaiko glamourraz oso bestela, erabilera turistikoa masiboa duen edozein hirigune historikoetan aurki daitezkeen paisaiaren antzeko paisaia sortzen ari da.



Alde Zaharrean ugaritu diren txartelak, erakustokiak eta produktu globalen elementu bereizgarriak (Coca Colaren take away, "paellador" iragarkia...) erakusten dituzten argazkiak. 2016ko abuztua.

3.5.

DIMENTSIO SOZIALAK.

TURISMO JARDUERAREN

TOKIKO IKUSKERA

Turismoaren ondorioek dimentsio ekonomiko eta funtzional argia dute, baina bertako herritarren ohituretan eta bizi baldintzetan ere eragina dute. Hori dela eta, sortu da turismo jardueraren beraren kudeaketa eta garapena baldintzatzen eta zehazten duen turismoaren gaineko iritzi egoera.

Turismoa masa fenomeno bihurtu duen popularizazioaz geroztik, beti egon da “turismoaren kontrako” diskurtsoa (bidaiaria eta ez turista), eta diskurtso hori oso maila desberdinetan agertzen da eta modu ziklikoan berrindartzen da. Gaur egun, eta turismo masiboaren gorakada oso azkarrak eraginda, “turismofobiaren” diskurtsoak nolabaiteko oihartzuna du hedabideetan, baita Donostian ere. Saturazio turistikoko arazo larriak dituzten hiri helmuga ezagunetan (Amsterdamen, Bartzelonan edo Venezian) gertatzen den fenomenoaren errepikatzen da hemen ere.

Teorizatu da tokiko gizarteek fenomeno turistikoaren gainean duten ikuskeraren eta balorazioaren bilakaerari buruz. Bilakaera horren barruan, zenbait etapa sistematizatu da, eta etapa horietan zuzenean lotuta daude bisitarien kopuruaren gehikuntza eta bertako herritarrek bisitatiekiko duten jarreraren aldaketa —euforiatik bazterketara, apatia tartean dela—. Dena dela, tokiko gizartearen barruan (eta Donostia ez da salbuespena) beti daude dinamika turistikoaren kostuei eta onurei buruzko ikuskera desberdinak, kolektibo bakoitzak jarduera horrekiko duen erlazioaren arabera hein handi batean (ia beti interes ekonomikoak aintzat hartuta). “Sufridoreak” daude (ondorio negatiboak jasan behar dituztenak) eta “irabazleak” daude (horien diru sarrerak kanpoko kontsumoaren mende daude).

Bertako egoerari mugatuta, Donostian ere hautematen da gizarte diskurtso bikoitz hori. Hedabideetako albiste askotan aipatu dira turismoaren onurak, baina ostalaritzaren sektoreak aditzera eman du alderdi hauetan zentratu behar duela diskurtsoak: jardueraren inpaktu positiboetan, irisgarritasunaren hobekuntzan eta turistak behe denboraldian erakarriko dituen kultura eskaintza sortzen jarraitzean. Haatik, garapen turistikoaren

dimentsio ez hain positiboak agerian uzten dituzten balorazioak ere hasi dira agertzen prentsa artikuluetan.

Hirian, **turismoaren gorakadarekiko ahotsik kritikoenak gizarte zibil antolatuenak dira** (batez ere **Alde Zaharreko** auzo elkarteenak). Elkarte horrek jarduera inbaditzaile gisa ikusten du fenomeno turistikoa, eta zona horretan turismoaren gehikuntzarekin lotzen diren inpaktuak/arazoak lau atal nagusitan bildu ditu:

- Bizitegia eta eguneroko bizitza. Auzokoak kexu dira lurzoruaren prezioa garestitu delako (auzoko jendea bertatik ihes egitea eragin du) eta auzoko bizitza suntsitzen ari delako (eguneroko espazioak eraldatzen edo desagertzen ari dira, eta eguneroko bizimoduko ordutegiak aldatzen ari dira).
- Espazio publikoaren kudeaketa. Auzokoei eta dendariei kezka berezia sortzen diete: zaratak; kaleak eta plazak terrazez eta mahaitxoiez okupatzeak; txartelen eta erakustokien hedapenak; kale batzuetan jende gehiegi metatzeak; hondakinak merkataritza orduetan kudeatzeak; eta mugikortasun arazoak (banaketa ordutegietan metaketa handia izaten da).
- Kultura. Turismoari leporatzen zaio abian jartzea kultura merkaturatzeko prozesua, batik bat ondasun eta zerbitzu turistikoaren salmentaren bidez —oroigarri moduan izan edo esperientzia moduan izan—, eta horrek zuzenean du eragina bertako nortasunean.
- Tokiko ekonomia. Turismoa bertako merkataritza tradizionalerako mehatxu handitzat jotzen da, eta Alde Zaharrean enplegu “ezegonkorrekin eta prekarioarekin” ere lotzen da (batez ere ostalaritzan). Horrez gain, agerikoa da kezka handia sortzen duela ohiko alokairuko errenta errebalorizatzeak, erabilera turistikoko etxebizitzaren alokairuaren eraginez.

Espazioari dagokionez, garrantzi bereziko eta gizarte kontestazio handi samarreko zona jakin batzuetan zentratzen da turismoaren ondorio negatiboak buruzko diskurtsoa: Alde Zahar osoan (aipatutako alderdiei dagokionez), Alde Zaharreko portuan eta Boulevardean.

Edonola ere, turismo hazkundearen ondorioen (positiboen zein negatiboen) gaineko kezka funtsezko elementua izan beharko du tokiko agendan —maila politikoan eta teknikoan ez ezik, gizarte erakundeen edo elkarten mailan ere bai—. Alabaina, inpaktu negatiboen arloan, arazoak bistaratzeak ez luke gizarte diskurtsoa polarizatu behar eta ez luke turismoaren estigmatizazioa bultzatu behar. “Turismofobiaren” hedapena abegi onerako zuzeneko mehatxua da, eta abegi ona da, hain zuzen ere, turismo tradizio handia duen Donostia gisako hiri baten lehiakortasun eta iraunkortasun turistikoaren funtsezko faktorea.

3.6. “TURISTIZAZIO” PROZESUEN IRISMENA: ALDE ZAHARRA ETA BESTE ZONA BATZUETARANTZ ZABALTZEA

Turismo jardueraren ondorioz ikusgarrienetako asko metatzen dira Alde Zaharrean, erdialdearen inguruko zonetan (bereziki Boulevardaren inguruan) eta Kontxako eta Zurriolako hondartzen aurrealdean. Ondorioak, logikoki, bisitari kopuruaren gorakadarekin lotuta daude, eta jorratu ditugun dimentsioetan bistaratzen dira ondorioak. Alabaina, mailarik gorenean Alde Zaharrean eta inguruko zonetan hartzen dute, zuzenean edo zeharka jarduera turistikora zuzendutako lokalen kopurua gehitzearekin. Jarduera turistikoaren gehikuntzak, oro har, aldaketa ekonomikoak, sozialak eta funtzionalak eragiten ditu, eta horri “turistizazio” edo “turistifikazio” deritza.

Alde Zaharra da hiri esparrurik ahulenetako bat, “turistizazio” prozesu berri eta azkar horren eraginik handiena jasaten duen esparruetako bat. Udallerriaren barruan, eremu horrek du bisitari dentsitate handiena eta aisiarekin eta turismoarekin, oro har, lotzen den jarduera kopururik handiena. Espezializazio turistikoaren mailak oso handiak dira jada. Alde Zaharrak 3.900 biztanle inguru du, baina bertan 78 ostatu establezimendu dago, 550 plazako eskaintzarekin (pentsioen eta erabilera turistikoko etxebizitzaren artean). Ostatu ahalmen horrekin, 1.000 biztanleko 142,56 plaza dago. Eta aurreikusten diren hotel garapenak konputatuz gero, kopuru hori 189,73 plazara igotzen da. Era berean, auzoan oso handia da ostalaritza establezimenduen kopurua. 163 establezimendu inbentariatu da, Alde Zaharreko lokalen heren bat ia. Hortaz, “aisialdi

espezializatuko barruti” bihurtu da, indarrean dauden araudiak gorabehera.

Alde Zaharraren turistizazioa bistakoa da udal administrazioak zein bertako herritarrek identifikatu dituzten zenbait prozesutan:

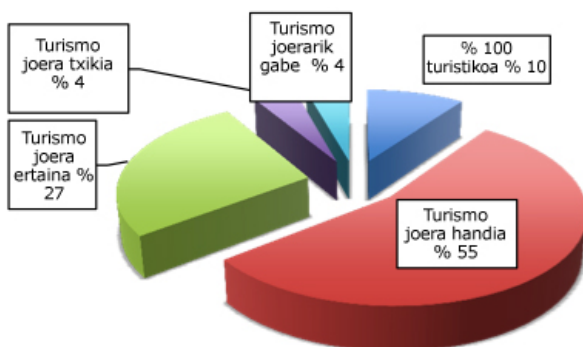
- 1. Ostatu eskaintzaren gorakada nabarmena, batez ere erabilera turistikoko etxebizitzak merkaturatu ondoren. Mota horretako ostatuen hedapenak bizitegi funtzioan du eragina batik bat. Izan ere, Alde Zaharrak biztanleria galdu du, eta, oro har, turismo jarduera irabazi du, batez ere ostatu jarduera. Erabilera turistikoko etxebizitzaren errentaren eta bizitegi erabilera etxebizitzaren errentaren artean dagoen aldeak are gehiago bizkortu du biztanleria auzotik joateko prozesu hori.
- 2. Ostalaritza negozioren, oro har, hazkundera (tabernak, kafetegiak, pubak,...). Alde Zaharra, tradizioz, aisialdi gastronomikoko lekua izan da donostiarrentzat; alabaina, azken urte hauetan turismo kontsumoko neurriak gehitu dira eta agerikoa da ostalaritzak bezero horietarako joera hartu duela. 1994. urtetik aurrera, ostalaritza erabilera dentsitatea arautzen duten ordenantzak daude, eta ordenantza horiek zona saturatuetan beste lokal batzuk irekitzea eragozten dute, baldin eta lokalen arteko gutxieneko tarte betetzen ez bada. Edonola ere, Alde Zaharrean aurrez dauden negoziak azalera handitzen ari dira; horretarako, hurbil dauden (baina jarraitutasun fisikorik ez duten) lokal hutsak txertatu dituzte negozioan, biltegi moduan eta zerbitzu zona moduan erabiltzeko.
- 3. Jarduera lokalak turismo merkatura bideratzea. Alde Zaharrean beheko solairuan jarduera duten 499 lokal identifikatu da guztira. Horietatik, 41 lokal zuzenean dira turismo jardueretarako lokalak (turismo oroigarrien saltokiak, zerbitzu turistikoak,...) eta horiei gehitu behar zaizkie eraikinetako goiko solairuetan dauden 35 pentsioak. Produktu bidez turismoarekin lotura duten lokalez harantzago, gainerako establezimenduetako asko turistei edo kanpokoei zuzentzen zaizkie. Begiratu batean hauteman daiteke prozesu hori, adibidez: saltoki tradizionalaren pixkanakako baina etengabeko aldaketaren bidez, saltokiak irekitzeko ohiko ordutegien aldaketaren bidez (erabilera turistikoaren logikara egokitzeko) edo establezimendu frankiziatuen eta/edo marka globalen agerpen berriaren bidez. Egindako inbentarioko datuekin, adieraz daiteke zona horretako establezimendu guztien % 37k joera turistiko handia edo oso handia dutela.

Donostia. Txikizkako merkataritza. Turismo jarduerarekiko lotura maila. Alde Zaharra. 2016. urtea. Ehuneko bertikalak.

Ehuneko bertikalak					
	Moda eta osagarriak	Elikadura	Oroigarriak	Txikizkako merkataritza, gainerakoa	GUZTIRA
% 100 turistikoa	7,04	13,95	90,91	0,00	19,90
Turismo joera handia	22,54	30,23	3,03	13,56	18,45
Turismo joera ertaina	33,80	25,58	6,06	8,47	20,39
Turismo joera txikia	22,54	23,26	0,00	25,42	19,90
Turismo joerarik gabe	14,08	6,98	0,00	52,54	21,36
GUZTIRA	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Iturria: beheko solairuko jarduera lokalen inbentarioa. Bertan prestatua, landa lana abiapuntu izanik.

Donostia. Ostalaritza lokalak. Alde Zaharra. 2016. urtea.



Txikizkako merkataritzaren kasuan, % 50era iristen da, eta ostalaritza establezimenduen kasuan % 64ra.

- 4. Espazio publikoaren inbasioa, eta hiri paisaia turistikoaren hutsaltze turistikoko prozesuak. Alde Zaharrean pixkanaka zabaltzen ari da turismo merkataritzaren paisaia, saltokiaren salmenta azalera kalera luzatzen duena eta erakustokiekin eta parafernalia turistikoarekin espazio publikoa okupatzen duena. Prozesu horrek eragina du ostalaritzan (mahaitxoak eta terrazak) zein txikizkako merkataritzan. Hiriko zona horretan 2016an egindako landa lanak agerian utzi zuen lokal guztien heren batek kaleko espazio publikoa erabiltzen duela. Ostalaritzako lokalen erdiek egiten dute eta

txikizkako merkataritzaren heren batek baino gehiagok. Fatxada aurrealde okupatuenak ardatz honetan daude: Portu kalean, Konstituzio Plazan, Iñigo kalean, Kale Nagusiko iparraldean, Abuztuaren 31ko kalean eta Arrandegi kalean.

Prozesu horiek guztiak hauteman eta, gutxi gorabehera, dimentsiona daitezke; gainera, hedatzen ari dira. Izatez, Alde Zaharretik hurbileko zonetara hedatzen ari dira. Erabilera turistikoko etxebizitzak oso zabalduta daude Alde Zaharrean eta Erdialdeko barrutiaren gainerakoan, eta oso azkar ari dira hedatzen Gros auzora. Era berean, saltoki tradizionalak kanpotarrei zuzentzeko portaera aldaketa horrek Boulevarda gaingitu du, eta Boulevardetik hurbilen dauden kaleetan hedatzen hasi da.



4. BARNE IRITZIA: EZTABAIDA MAHAIK ETA ELKARRIZKETAK

Donostiako garapen turistikoan parte hartzen duten agenterik garrantzitsuenen iritzia aztertzeko, bi tresna mota erabili dugu:

Lehenik, elkarrizketa pertsonalak erabili ditugu. Elkarrizketatu ditugu Donostia Turismoa & Convention Bureauko udal talde politikoetako bozeramaileak, beste udal departamentu batzuetako ordezkariak (Plan Estrategikoa, Donostia Sustapena, Hirigintza, Mugikortasuna, Kultura, Kursaal...), beste erakunde batzuetako ordezkariak (Gipuzkoako Foru Aldundia eta Basquetour) eta hiriko turismoan funtsezkoak diren sektoreetako ordezkariak (Gipuzkoako hoteletakoak, Gipuzkoako ostalaritzakoak, MICEakoak,...).

Eta, bigarren, 2017-2021 aldirako funtsezkotzat identifikatutako gaiei buruzko eztabaida mahaiak egin ditugu:

- MICE turismoa (16-10-06)
- Donostiako turismoaren gobernantza eredua (16-10-20)
- Donostia Turismoako negozio plana (16-10-21)
- Donostia Turismoa & CBaren xede den publikoa (16-10-27)
- Donostia San Sebastian marka turistikoa (16-10-28)
- Donostiako turismoaren ondorioak (16-11-10)
- Ostatu eskaintza (16-11-11)

5. KANPO IRITZIA: KANAL TURISTIKOA

Atal hau egiteko, elkarrizketak egin zaizkie hirirako lehentasuna duten segmentuetako eragile turistiko eta elkarte nagusietako arduradunei. Donostiak turismo helmuga gisa duen irudiari eta kokapenari buruzko ondorio nagusiak bildu ditugu:

Donostiarekin gehien lotzen diren ikonoak eta kontzeptuak	Kontxa Gastronomia Zinemaldia
Baliabide eta erakargarritasun turistiko nagusiak	Hirigune historikoa Donostiako bizimodua (<i>Lifestyle</i>) Pintxoak Hiri eder eta abegitsua
Helmugaren lehia abantailak	Benetakotasuna Glamourra Paisaia/Ingurunea
Ahuleziak	Irisgarritasuna Klima Ostatu eskuragarritasuna Prezioak.
Etorkizuneko erronkak	Turismoaren gorakada Nortasunaren galera Irisgarritasuna hobetzea Hiri helmuga ezagunagoekin lehiatzea

Elkarrizketatu gehienek iritziak, hiria ez dago saturatuta, baina kezkarria deritzote turismoaren gorakadari. Operadore batzuen ustez, une jakin batzuetan, bisitarien bolumen handia hasi da eragina izaten turistaren esperientzian.





Era berean, datozen urteetan Donostiarako lehentasuna duten segmentuak eta merkatuak identifikatu dira:

**Donostia
hobe kokatuta
dagoen
segmentuak**

City Break turismoa
Turismo gastronomikoa
Kultura turismoa
Biltzar turismoa (MICE)
Premium turismoa

**Donostiarako
merkatu
estrategikoak**

Frantzia
Ameriketako Estatu Batuak
Alemania
Erresuma Batua
Australia
Eskandinavia
Benelux
Japonia

6. MARKETING AUDIT

Donostia Turismoa & Convention Burearen marketin ekintzak eta euskarriak aztertzeko, honako alderdi hauek hartu ditugu aintzat:

- 1. Donostia sustatzeko jarduera. 2012-2016 Turismoko Zuzendaritza Planaren helburuekiko koherentzia.
- 2. On lineko kokapena: web gunea, sare soziala, facebook (ingeleza/espainola), twitter, linkedin, bideo sareak (Youtube), argazki sareak (pinterest / instagram / flickr) eta TripAdvisor-ekiko integrazioa.
- 3. Komunikazioa. Prentsan agertzea.
- 4. Sustapen ekintzak (Leisure / MICE): sustapen liburuxkak, azokak, fam trip-ak, itunak eta lankidetzak, turismo produktuak, turismo arreta eta iraunkortasuna.

Ildo horretan, eta ezer baino lehen, aditzera eman behar da Donostia Turismoako sustapen jarduerak lagungarriak izan direla aurreko Donostiako Turismoko Zuzendaritza Planaren funtsezko bi zutabeak lortzeko:

- 1. Desestacionalizazioa. Gero eta goi denboraldi luzeagoa lortu da, baita urtean okupazio okerreneko hiletan turismoaren gorakada handia ere.
- Bestalde, dinamizazio kanpainak ere oso arrakastatsuak izan dira, hala nola gabonetakoa (2015eko abenduan % 23 turista gehiago izan zen) eta Donostia City Break helmuga gisa sustatu zuena (asteburuko ostatu gauak gehitzea ekarri zuen).

- 2. Internazionalizazioa. Hirian, lehenengo aldiz, Estatuko turistak baino gehiago izan dira atzerriko turistak. Nazioarteko merkatuak ostatu gauen % 52 hartzen ditu jada, duela 6 urteko Estatuko turismoa % 60tik gorakoa zenean. Horrek are balio handiagoa du helmuga eremuaren konektagarritasun mugatua kontuan hartuz gero.

Hiria bisitatzen duten turisten jatorrizko merkatuen dibertsifikazioa lortu da, eta mix ona lortu da distantzia handiko eta distantzia laburreko merkatuen artean. Era berean, garrantzi handikoa da estatistiketan oso agerpen urria zuten merkatuetako eskarian izan den gorakada handia, hala nola Erresuma Batukoan (+% 39, 2015ean) eta Ameriketako Estatu Batuetakoan (+% 25, 2015ean).



7. BENCHMARKING

Benchmarkinga aztertzeko, aurrez Donostiako garapen turistikoari buruz gogoeta egiteko funtsezko gaiak hautatu dira, eta haien estrategia turistiko globaletan edo sektorialetan arrakasta izan duten hiri eta lurralde batzuk identifikatu dira. Ildo horretan, honako alderdi hauek aztertu dira:

- Turismoaren hazkundea eta iraunkortasuna. Nola egiten ari zaio aurre arazo horri Amsterdam, Bartzelona edo Berlin gisako hirietan?
- Hiriko turismo eredua: boutique helmuga, kalitateko helmuga. Kalitatearen aldeko apustua egin duten hiriak, eta, batez ere, kalitatearen alde eta ez kantitatearen alde egin dutenak.
- Turismo segmentu espezifikoaren garapena: shoppinga, MICEa, kirol ekitaldiak. Dibertsifikazio estrategia horren erreferentziazko ereduak.
- Hiri turismoaren eskalak: lurraldearekiko eta eragin zonekiko erlazioa, eta sektorearekiko eta turismo agenteekiko erlazioa. Gainerako herriekiko eta eskualdearekiko erlazio eredueta jardunbide onak.
- Marka turistikoa: ikonorik adierazgarrienak. Munduko hiri nagusietan irudien erabilera ikonikoa.

(Ikus eranskin hau: BENCHMARKING)

TURISMOAREN HAZKUNDEA
ETA IRAUNKORTASUNA
GOGOETA ETA LAN EGITEKO
FUNTSEZKO GAIK DIRA.



8. ONDORIOAK

XX. mendeko masa turismoak globalizazioaren ondoriozko XXI. mendeko turismo masiboari utzi dio lekua. Donostian funtsezko une batean gaude, kudeaketako eta helmugaren sustapeneko **lehentasun agenda aldatzeko** unean gaude.

Turismoaren garapen orekatua eta iraunkorra lortzea izango da hiriaren erronka estrategikoa. Eta ildo horretan, hiriko turismoaren dinamikei eta ondorioei (positiboek zein negatiboek) erreparatuta, zenbait gomendio eta lan ildo gomendatu behar dira datozen urteetarako:

Lehenik, Donostiak **turismo jarduera** kudeatu/ antolatu beharko du. Horretarako, hiriak:

- Turismoaren ondorioen zuzeneko kudeaketa indartu beharko du, betiere espazio turistikoak kudeatuta eta jarduera turistikoa —zehazki etxebizitza turistikoen fenomenoak— antolatuta eta kontrolatuta.
- Hiri paisaiaren kalitate parametroei eutsi beharko die.
- Mugikortasun turistikoa hobetu beharko du.
- Helmugako adimen sistema integrala (edo turismo behategia) diseinatu eta abian jarri beharko du.
- Udal zerbitzu turistikoen finantzaketan laguntzeko formulak sustatu beharko ditu.

Bigarren, Donostiak **xede den publikoa hautatu beharko du**. Hau da, hiriak honako dilema honi egin beharko dio aurre: eskari orotarako supermerkatua izan nahi dugu —une jakin batzuetan sortzen dituen pilaketa arazoekin eta balio erantsi handiagoko bezeroak baztertzeko arazoekin— ala gourmet denda bat izan nahi dugu —prezio eta tarte handiagoak izango dituen eta tokiko bizimoduarekiko orekatua izango dena—?

Turismoaren garapen orekatua eta iraunkorra nahi badugu, Donostiak argi eta garbi segmentatu beharko du bere eskaria, eta turismoa hiri ehunean, ekonomian eta gizartean orekaz txertatzeko aukera emango duen publikora bideratu beharko da eskaria.

Hirugarren, Donostiak gaur egungo balio proposamenari eutsi behar dio eta **marka turistikoa berriro definitu beharko du**.

Eta laugarren, Donostiak **gobernantza eredu berria** sustatu beharko du, eta **antolamendu turistikoa berriro beharko du**, hiriko erronka estrategiko berriei erantzuteko.

9. ERRONKA ETA HELBURU ESTRATEGIKOAK

Ondorio horiek aukera eman behar digute Donostiako sektore turistikoaren 2017-2021 aldirako erronkak, helburu estrategikoak eta lan ildoak artikulatzeko.

Ildo horretan, Donostiako Turismoko Zuzendaritza Planak, 2017-2021 aldian, turismoaren hazkunde iraunkorra sustatzea ahalbidetuko dion hiriaren ibilbide orria definitu nahi du, honako erronka eta helburu estrategiko hauetan oinarrituta:

1. erronka. Helmugaren kudeaketa. Helburu hauek ditu:

- Turismoa Donostiako hiri ehunean, ekonomian eta gizartean orekaz txerta dadin erraztea.
- Bertako herritarren bizi kalitatea hobetzea.
- Bertako herritarrak kontzientziaztea eta inplikatztea.
- Helmugaren gaur egungo balio proposamena mantentzea eta hobetzea.
- Donostiako ostatu eskaintzaren bilakaerarako eredu definitzea (etxebizitza turistikoaren eta P2P fenomenoaren kudeaketa iraunkorraren bila).
- Donostiako eta lurraldearen osotasuneko, ikuskera metropolitarrarekin, turismo baliabide berriak baliaraztea.

2. erronka. Donostia San Sebastian marka finkatzea eta marketin strategiak berritzea.

Helburu hauek ditu:

- Donostia Europako hiri turismorako erreferentziatzeko eredu gisa aitortzea.
- Donostia hiriaren sinbologiarekin lotzen diren irudiak eta paisaiak zaintzea. Irudi horiek kokatzen dute hiria gaur egungo eta etorkizuneko bisitarien iruditeria kolektiboan.
- Markaren beraren atributuei beste atributu batzuk gehitzea: kultura, itsasoa, gastronomia, nortasuna...
- Helmugaren xede den publiko estrategikoa lehenestea.
- Produktuak eta merkatuak dibertsifikatzea, xede den publiko hori oinarri hartuta.

3. erronka. Donostiako turismoaren gobernantza eta antolamendu eredu berria definitzea.

Helburu hauek ditu:

- Hiriko agenda berriari erantzuneko dion turismo gobernantza eredu: helmugaren kudeaketako lehenetasuna, logika metropolitarra eta abar.
- Donostia Turismoako bazkideekin eta merkatura gehiago orientatzen den tokiko sektore turistikoarekin erlazionatzeko eredu aurrera egitea.
- Hiriko elkarlan eta lankidetzaren publiko/pribatua sendotzea.
- Donostia Turismoako organigrama eta egitekoen mapa berria definitzea, helmugako erronka estrategikoei erantzuteko.
- Turismoa kudeatzeko finantzaketa bide berriak lortzea.



III

ESTRATEGIA TURISTIKOA



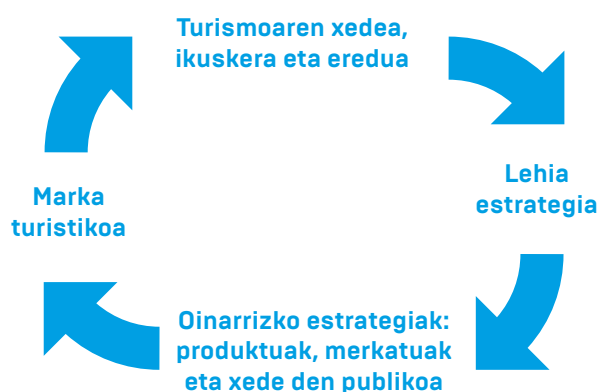


1. DONOSTIAKO ESTRATEGIA TURISTIKOA, 2017-2021

Donostiako datorren urteetarako estrategia turistikoak aukera eman beharko du analisi eta diagnostiko fasean aztertutako erronkei aurre egiteko eta, ibilbide orri bati jarraituta, helburu estrategikoak lortzeko.

Horretarako, atal honetan, estrategia hori biltzen duen esparrua deskribatzen da, lagungarria izango baita Donostiak garatuko dituen jardueretako bakoitzari koherentzia handiagoa emateko.

Esparru estrategiko horrek definituko ditu hiriaren estrategia turistikoaren 4 zutabeak: Donostiako turismoaren xedea, ikuskera eta eredia; Donostiako lehia estrategia; eta hiriaren posizionamendu turistikoa.





2. DONOSTIAKO TURISMOAREN XEDEA, IKUSKERA ETA EREDUA

Xedeak zein **ikuskerak** epe luzerako argazki bat eskainiko digute, Donostia etorkizunean nolako turismo helmuga izango den azalduko duena. Inspiratzaileak izan behar dute, eta eredia definitu behar dute. Formulazio/adierazpen kontzeptualak dira; hortaz, asmo handikoak eta inspiratzaileak izan behar dute, eta helmugaren helburuetarako erreferente izan behar dute. Hori dela eta, sektorearen bilakaera baldintzatzen duten erabaki nagusi guztiek bat etorri beharko dute formulazio horiekin.

Xedea eta **ikuskerak** (oso) epe luzera hartzen dira aintzat. Turismoa, zeharkako jarduera den aldetik, lurraldean inpaktu eta inertzia handia duen sektore bat da. Epe luzerako inbertsioak behar ditu, eta zenbait sektore ekonomikoren arteko elkarren mendekotasuna sortzen du. Oinarrizko produktuaren —lurraldearen— funtzionamendua “bakarra” eta “aldaezina” da plan estrategikoaren eskalan.

Horrenbestez, iraunkortasunaren ikuspegitik, **xedea** eta **ikuskerak** 15 edo 20 urteko horizontean definitu beharko dira. Era berean, helmugako aktoreek adostu eta baliozkotu beharko dituzte, epe luzera onartu, ulertu eta mantenduko direla bermatzeko.

Ilido horretan, Donostiarako turismoaren **xedean**, hiriak, jarduera sektore horren aldeko apustuaren bidez, lortu nahi dituen funtsezko helburuak definituko dira, eta honako hauen moduko galdera nagusiei erantzun beharko die:

- Zer rol eduki behar du turismoak Donostia hirian?
- Oro har nori egin behar dio zerbitzu? Nor dira aktore nagusiak?

Xedeak egitasmora egokitze behar bezain zehatza izan beharko du, baina epe laburreko denbora horizontea (xedeak definitzen duen denbora horizontearekin alderatuta) duten plan operatiboak hartzeko behar bezain orokorra edo irekia izan beharko du.

Bestalde, **xedeak** eskainiko digun epe luzerako argazkiak hiriak etorkizunean nolako izan nahi duen islatuko du. Hau da, inspiratzailea izan beharko du, Donostiarako eredia definitu behar du.

Ondoren, Donostiako turismoaren **xedearen** eta **ikuspegiaren** proposamenak formulatuko dira:

Donostia Turismoaren xedea:

Donostiako turismoaren garapen iraunkorra gidatzea, hiriaren nortasuna baliaraztea, helmugako eragileak koordinatzea eta nazioartean posizionatzea, betiere plangintza eta adimen turistikoko ekintzen bidez, helmugaren kudeaketaren bidez, eskaintzaren garapenaren bidez, bisitariarentzako arretaren bidez, eta produktuen eta zerbitzuen sustapenaren, komunikazioaren eta merkaturatzearen bidez.

Donostiarako turismoaren ikuskera:

Donostia da euskal hiri turistikoa, irekia eta kosmopolita, nazioartean liderra eta erreferentea, helmugaren benetakotasunean eta bikaintasunean eta turismoaren garapen iraunkorrean oinarritutako eredu historikoa duena.

Era berean, Donostiako turismo ereduaren honako **printzipio inspiratzaile** hauek proposatu dira:

1) Pertsona (herritarra eta bisitaria) dago Donostiako turismoaren garapen ereduaren erdigunean

Herritarra eta bisitaria kokatzen dira ereduaren erdigunean, garapen turistikoko politikaren hartzaile eta aktore nagusi diren aldetik (*herritarrarentzat ona dena ona da turistarentzat*). Hartara, bisitaria beste herritar baten modura sentitzen da Donostian. Ez da ikusle hutsa, Hiria bizi du.

Era berean, Donostiako turismo estrategiak baliozko eredu bat proposatzen du hiri garapen garaikiderako eta herritarren bizi kalitatearen hobekuntzarako.

2) Turismoaren garapen iraunkorra

Turismoaren Mundu Erakundeak honela definitzen du turismo iraunkorra: *“guztiz kontuan hartzen dituena gaur egungo eta etorkizuneko ondorio ekonomikoak, sozialak eta ingurumenekoak, bisitarien, industriaren, ingurunearen eta erkidego anfitrioiaren beharrak asetzeko”*.

Horrenbestez, Donostian turismo iraunkorra lortzeko, kontzeptu horren oinarritzko hiru zutabeak hartu behar dira kontuan: dimentsio **ekonomikoa**, **ingurumen** dimentsioa eta dimentsio **kulturala eta soziala**.

Hau da, Donostiako Turismoko Zuzendaritza Planaren bidez lortu nahi da, batetik, turismoaren garapenak ekonomia jarduera handiagoa

sustatzea, bestetik, hiriaren, bertako biztanleen eta bisitarien balio soziokulturalekiko errespetua bultzatzea, eta, azkenik, lurraldearen gainean ingurumen inpaktu minimoa sortzea.

Illo horretan, behar-beharrezkoa izango da garrantzi handiko zenbait elementu kontuan hartzea:

- **Lidergo instituzionala.** Udal gobernua bere gain hartu beharko du produkzio eta kontsumo eredu iraunkorrak ezartzeko beharrezkoak diren aldaketei hasiera emateko erantzukizuna.
- **Alderdi etikoa.** Donostiako gizarteak eta, zehazki, garapen turistikoa inplikaturik dauden aktoreek alderdi hauek errespetatu beharko dituzte: lurraldeko naturaren berezko balioak, kultur nortasuna eta gizarte antolamendua. Gainera, modu arduratsuan jardun beharko dute, helmugaren garapena kalte dezaketen lege kontrako jardunak saihestuz.
- **Jakintzaren kudeaketa.** Ingurunean gertatzen diren aldaketei buruzko datuak emango dituen sistema adimenduna eduki beharko da. Hartara, sortzen diren inpaktuak zuzentzeko aukera emango duten eta lehiakortasuna hobetuko duten estrategiak ezarri ahal izango dira.
- **Kapital soziala.** Nahitaezkoa da bertako gizarteak eta bisitarien parte hartzea turismo iraunkorraren garapenean.
- **Marka turistikoa aktibo ukiezinaren kudeaketa.** Helmugako kudeatzaileek aktibo estrategiko ukiezinak ulertu, balioztatu eta sustatu beharko dituzte, hala nola talentua, marka, izen ona, informazio eta komunikazio sistemak eta bisitariak.

3) Hiriaren nortasuna

Donostiako Turismoko Zuzendaritza Planaren bidez, Donostiako turismo helmugaren nortasunarekin oso lotuta dauden irudiak eta paisaiak zaindu nahi dira: tradizio turistikoa, euskal kultura, gastronomia, giza eskala, abegi ona, kultur bizitza, sormen kapitala, eta abar.

Irudi horiek kokatzen dute Donostia gaur egungo eta etorkizuneko bisitarien iruditeria kolektiboan.

4) Izen ona / estatusa

Donostia tradizio eta esperientzia handiko sektore turistikoa duen helmuga da. Izatez, Donostia, Errestaurazioaren garaian jada, Espainiako hiriburu turistikoa zen, eta 2012an 100 urte bete ziren hiriaren garapen turistikoa funtsezkoak izan diren azpiegitura batzuk eraiki zirela.

5) Gobernantza

Turismoaren garapen iraunkor horrek aktore publiko edo pribatu guztien parte hartzea eskatzen du, baita helmugan esku hartzen duen gizarte zibilaren parte hartzea ere. Turismoaren iraunkortasunaz mintzatzeko, gobernantzaren kontzeptua sartu beharko dugu.

Horrenbestez, Donostiak tresna egokiak sustatu beharko ditu lurraldeko aktoreek parte har dezaten, printzipio komunak parteka ditzaten, planifika dezaten, erabakiak hartzea berrindar dezaten eta adostasuna lor dezaten. Hartara, aukerak baliatuko dituzte eta izan daitezkeen gatazkak ebartziko dituzte. Gobernantza, hain zuzen ere, lotzen da aktore publikoek eta pribatuek eta gizarte zibilak erabakiak hartzeko eta estrategiak ezartzeko egin beharreko elkarlanarekin —turismoaren garapen iraunkorra lortzeko helburua aintzat hartuta—.

Gauzak horrela, **gobernantza beharrezko baldintza da turismoan iraunkortasuna lortuko bada.**

Ildo horretan, gobernantzak turismoan **arrakasta izateko lau giltzarri** identifikatu da:

- Turismoaren ikuspegi adostua duen plan estrategikoa izatea.
- Konplizitatezko harremanak izatea, toki mailan turismoaren kudeaketan parte hartzen duten aktoreen artean.
- Gaitasun instituzionala izatea, turismoarekin lotzen diren politika publikoen eta programen eraginkortasuna bermatuko duena.
- Herritarrek prozesuan parte hartzea.

6) Ikuspegi metropolitarra eta eskualdekoa

Turismoak maila globalean izan duen hazkundearen ondorioz, turismo helmugaren kontzeptua bera berraztertu beharko da. Lehiakor izan nahi duten hiriek, Donostiak adibidez, garraioko eta irisgarritasuneko azpiegitura gehiago eta hobeak izan beharko dituzte, mugikortasun eraginkorragoa izan beharko dute, eta balio turistikoko proposamen anitzagoa izan beharko dute. Hortaz, hirian zein ingurunean dauden baliabideen erabilera egokian oinarritu beharko dute.

Hau da, Donostiak metropoliaren eta eskualdearen mailako lankidetzak esparruak ezarri beharko ditu helmugaren gaur egungo erronkei erantzuteko.

Ildo horretatik, Donostiako Turismoko Zuzendaritza Planak kudeaketa eredu dinamikoa eta berritzailea proposatzen du, kontuan hartzen duena lurraldeko eragile guztiek esku hartu behar dutela eredu hori

abian jartzeko eta garatzeko prozesuan, horien guztien artean harremanak sortuz, batik bat euskal kostaldean.

7) Eskarirako orientazioa

Turismoa ekonomia jarduera oso konplexua da, eta azken 20 urte hauetan arras aldatu da eskaintzaren ikuspegitik zein eskariaren ikuspegitik. Izatez, eskaintzak *zuzentzen duen* sektorea izatetik, eskariak *zuzentzen duen* sektorea izatera pasa da.

Hamarkada askotan turismoak eskaintza zurruna eta estandarizatu zuen, eta oso malgutasun txikiko balio katea eta antolaketa. Turismo helmugek, haien baliabideak eta erakargarritasunak abiapuntu izanik, masa merkatu baterako pentsatutako eskaintza eraiki zuten. Turismo eredu horretan, ez zen apenas zuzeneko komunikaziorik egoten helmugaren eta turistaren artean, bitartekaritza bidez egiten baitzen komunikazioa eta merkaturatzea.

Dena dela, teknologien aurrerapenak errotik aldatu du jarduteko modua. Interneti esker, turistek askatasun osoz eskura dezakete informazioa, hedabideen iritziak gaindituta, eta bitartekaririk gabe jo dezakete eskaintza turistikora.

Gainera, gehikuntza esponentziala gertatu da turistaren kopuruan zein azken hamarkadan turismoaren merkaturatzean sartu den helmugaren kopuruan.

Internetek negozio eredu berriak ekarri ditu, baita turismoaren arloko komunikazio eta merkaturatze bide berriak ere, eta beste mota bateko eskariak sortzea ere eragin du. Izatez, Interneten inpaktua ez da eskaintzan soilik islatu. Turistak ere errotik aldatu dira, gizarte eredu berri baten ondorioz. Turista berria ondo informatuta dagoen bezeroa da, zorrotza, esperientziala, hiperkonektatua eta kanal askotarikoa.

Egungo gizartearen gizabanakoek, haien portaerarekin eta lehentasunekin, beste balio bat ematen diote turismoari eta bidaiari, aurreko hamarkadetan ematen zitzaionaz oso bestelakoa.

Bizimoduaren ondorioz, ezin da turismoaz hitz egin; turismoez hitz egin behar da. Eta masa turismoko ereduaren aurrean, Donostiak eskala txikiko estrategiak proposatzen ditu, publiko indibidualizatuari eta zorrotzari zuzenduak. Horrenbestez, gaur egungo kontsumitzaileen eta kontsumitzaile potentzialen beharrak, lehentasunak eta portaera ohiturak ezagutzea garrantzi handikoa izango da hiriaren eskaintza prestatzeko eta sustapen eta komunikazio kanalak prestatzeko.

3. DONOSTIAREN LEHIA ESTRATEGIA

Lehia estrategia deitzen diogu Donostiari lehia abantaila maximoa emango dion strategiako aukeren artean hautatzeari.

Hauek dira strategiaren aukerak:

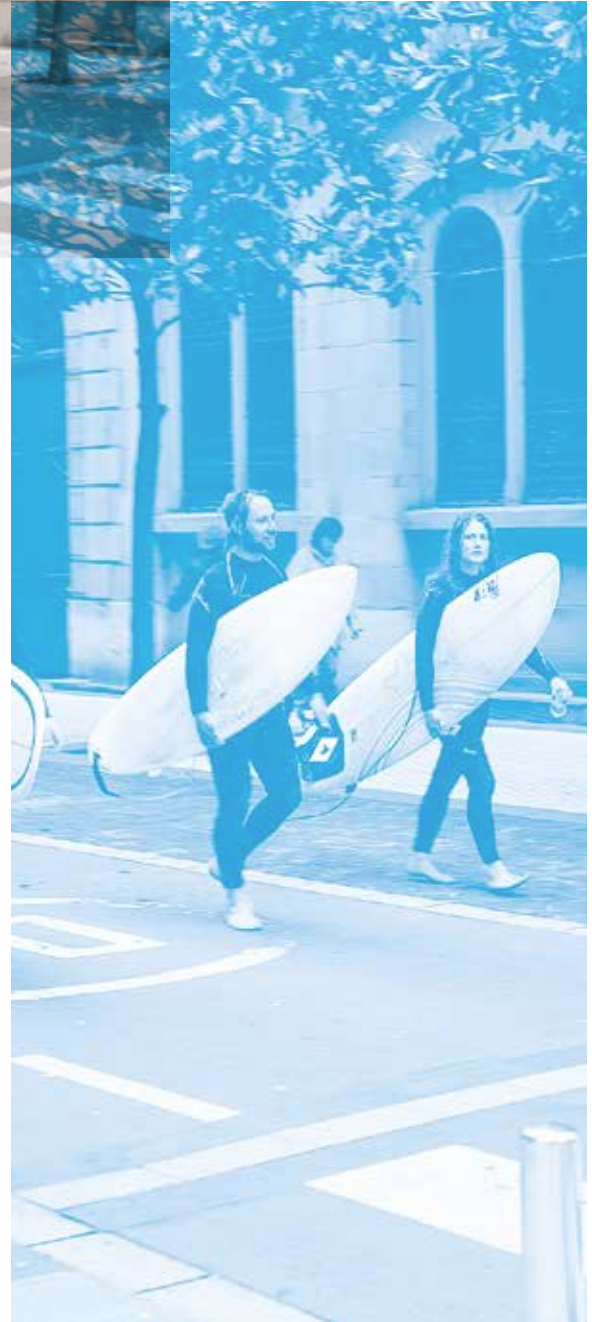
- **Lidergoa kostuan:** efizientzian oinarritzen den estrategia da, kostuak minimizatzen dituena eta merkatuan beste helmuga batzuek baino prezio baxuagoekin lehiatzeko aukera ematen duena.
- **Ikuspegia edo espezializazioa:** espezializazio esparru batean, ia soilik, oinarritzen den estrategia da, eta helmuga hori aukerarik "onena" dela aitortzen du.
- **Blue Ocean:** lehia helmugarik ez duen espezializazio esparru batean oinarritzen den estrategia.
- **Bereizketa:** helmuga ezaugarritzen duten eta lehiatzaileengandik bereizgarri egiten duten eskaintzaren bektoreak baliaraztean eta baliatzean oinarritzen den aukera estrategikoa.

Donostiak bereizketako lehia strategiari jarraituko dio, beste aukerak arrazoi hauengatik baztertu baititugu:

- **Lidergoa kostuan:** hiriaren posizionamenduaren aurkako planteamendua da, eta ez da egokia balio erantsiko eskaintza baten garapena bultzatzeko.
- **Ikuspegia:** aukera hori ez da koherentea askotariko produktuen sorta zabala edukitzearekin eta askotariko publikoa edukitzearekin.
- **Blue Ocean:** beti izaten da planteamendu tentagarria, baina ez da aplikaeraza merkatu heldu bateko marka sistema baten parte den turismo helmuga batean.

Lehia estrategia hori ondoren jasoko diren bektoreetan eta atribuetan oinarritzen da. Hiria bereizten duten bektore hauek identifikatu dira:

DONOSTIAREN
LEHIA ESTRATEGIA
BEREIZKETAN
OINARRITZEN DA.



Donostia bereizgarri egiteko garrantzizkoak diren bektore horiei funtsezko atributu batzuk lotu dizkiegu:

- **Kontxa.** Donostia helburu den helmuga bat da. Munduan bakarra den hiri espazioa eta itsasertza duena.
- **Bizimodua.** Donostiak bizimodu kultua, sofistikatua eta osasungarria du (natura, kirola, ..). *Savoir faire*.
- **Marka/estatusa.** Bisitariarengan “*hautatu*en taldeko” kide izatearen sentimendua sortzen duen marka da.
- **Gastronomia.** Mundu osoan turismo gastronomikoko helmuga ezagunenetakoa bat da Donostia.
- **Turismoaren sorlekua.** Donostia hiri turistikoa da, trebetasun handikoa. Sektorean 100 urte baino gehiagoko ibilbideak eta estrategiak bermatzen du trebetasun hori.
- **Kokaleku estrategikoa.** Donostia euskal hiri bat da, ardatz atlantikoaren erdian dagoena. Liderra eta operazio gunea da, Europako eskualde handi bat ezagutzeko.





4. DONOSTIAKO OINARRIZKO TURISMO ESTRATEGIAK

Atal honetan, 2017-2021 aldirako Donostiako oinarrizko turismo estrategiak proposatzen dira:

- Produktu estrategia
- Xede diren merkatuen eta publikoen estrategia
- Posizionamendua eta USP estrategia
- Marka estrategia

- Produktu turistikoaren erakargarritasuna. Donostiarentzat produktu mota jakin bat garatzeak edo ez garatzeak duen interesa, eragin ditzakeen enpresa eta gizarte onuren arabera eta zenbait aldagai kontuan izanik, hala nola merkatu bolumena, merkatuaren hazkundea, gaur egungo lehia maila, lehia maila potentziala, eta abar.

4.1. PRODUKTU ESTRATEGIA

Produktu estrategia edo Donostiaren garapenaren oinarri izango diren negozio turistikoaren lehenetsunaren estrategia, oinarrizko bi aldagairen arabera definitzen dugu, betiere Matrize Potentziala / Erakargarritasuna metodologiari jarraituta:

- Baliabideen potentziala. Baliabideen potentziala dira Donostiak turismo jardura jakin bat egiteko dituen gaitasunak eta baldintzak (diagnostikoko fasean aztertu direnak eta, jakina, beste helmuga lehiakideekiko termino erlatiboetan).

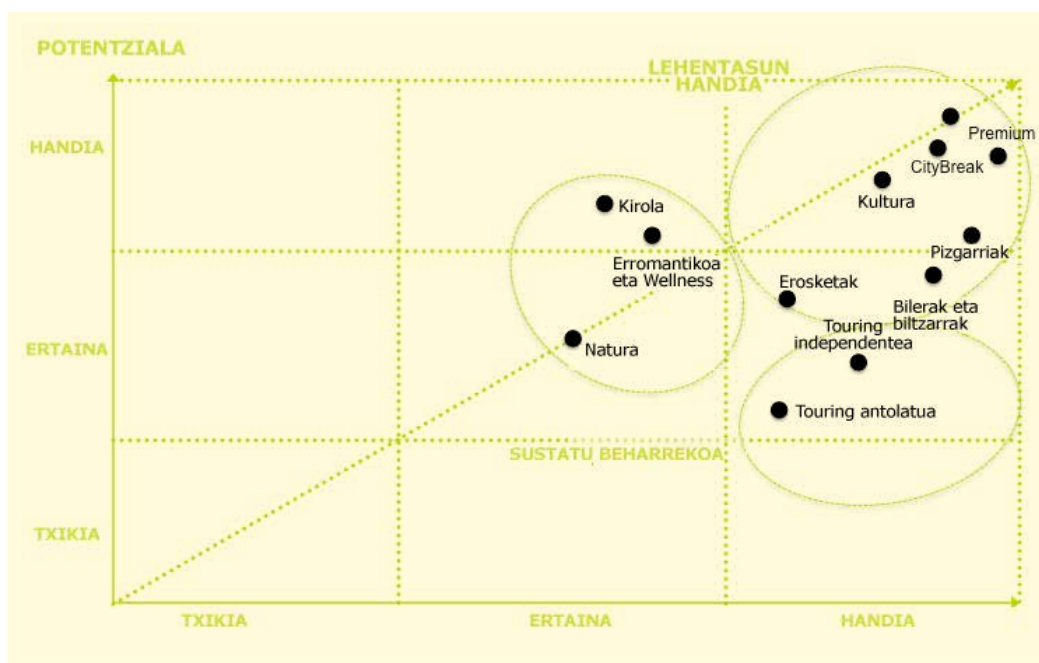


Ondoren, Donostiarentzat lehentasuna duten produktu turistikoen estrategia proposamena aurkeztuko dugu:

	Produktua	Funtsezko faktoreak
<p>OSO LEHENTASUN HANDIKO PRODUKTUAK</p> <p>Donostiako turismo negozioaren zatirik handiena hartu behar duten produktuak dira, produktu horietan oinarritu beharko dute ahaleginek eta jardunek, eta hiriak argi eta garbi finkatu beharko ditu xede den publikoa eta lehiatzaileak.</p>	Premium	<p>Premium turismoaren bereizgarria da alderdi hauek bilatzen dituen bezero profila: erosotasun eta kalitate maila gorena, zerbitzu maila bikaina, eskusibitatea eta berezitasuna.</p> <p>Alabaina, azken hamarkadan luxuaren kontzeptuak ere bilakaera izan du. Ez da, jada, lotzen oparotasunarekin, dekorazio apainduegiarekin eta produkturik garestienekin. Gaur egun, luxua alderdi hauekin ere lotzen da:</p> <p>Diskrezioarekin eta bizitza pribatuaren babesarekin.</p> <p>Balio erantsia ekartzen duten egiazko esperientziekin.</p> <p>Hornitzaileen etengabeko eskuragarritasunarekin.</p> <p>Pertsonalizazioarekin: turista bakoitzaren premia zehatzen neurria egindako programak eta jarduerak.</p>
	City break	<p>Short & City Breaks turismoak, Donostian, oporretako egonaldi laburra ekarri ohi du (2 eta 3 egun artekoa), edo asteburu luze batekoa.</p> <p>Segmentu horrek eskaintzen konbinazioa bilatzen du: bisitatzen dituen hirietako kultura, ondarea, gastronomia eta merkataritza. Oso gastu handia egiten duen turismoa da, eta denboraren aprobetxamendu trinkoa bilatzen du.</p>
	Gastronomia	Turismo mota horren motibazio nagusia da helmuga edo eskualde jakin bateko gastronomiaren balio katea ezagutzea eta horretaz gozatzea: sukaldaritza, tokiko produkzioa, ardoak... .
	MICE	Motibazio nagusia bilera eta ekitaldi profesioaletara bertaratzea duten bidaiak.
	Kultura turismoa	Motibazio nagusia kultura duten bidaiak: ondarea bisitatzeko, garrantzi handiko kultura ekitaldi batera joatea, gai baten inguruko ibilbide bat egitea, gai jakin baten inguruko berariazko lantegi batera joatea, eta abar.
<p>LEHENTASUN HANDIKO PRODUKTUAK</p> <p>Donostiako negozio turistikoaren funtsezko produktuak dira, baina produktuaren berrikuntzara zuzentzen diren ahaleginak eta jardunak egin behar dira. Hiriaren "core business"aren parte dira, baina oso lehentasun handiko produktuek baino potentzial txikiagoa dute.</p>	Kirol turismoa	Motibazio nagusia kirol jarduerak giro naturalean egitea duten bidaiak dira edo kirol ekitaldi edo lehiaketa batean parte hartzea edo hori ikustea dutenak.
	Sormen turismoa	Motibazio nagusia norberaren potentzial sortzailea garatzea duen turismo mota da, bisitatzen den ingurunearekin lotuta dauden esperientzietan modu aktiboan parte hartzea ekarriko duena.

	Produktua	Funtsezko faktoreak
<p>MANTENDU ETA OREKATU BEHARREKO PRODUKTUAK</p> <p>Donostiarentzat oso garrantzi handiko produktuak dira, eta funtsezkoak izaten jarraitu behar dute, baina alderdi batzuetan nolabait berrorekatu behar dira.</p>	Oporretako turismoa (S&P)	Motibazio nagusia udako oporrez (eguzkiaz eta hondartzez) gozatzea duen turismoa da. Donostiako produktu tradizionala eta funtsezkoa da, baina uztailean eta abuztuan metatzen dena.
<p>SUSTATU BEHARREKO PRODUKTUAK</p> <p>Donostiarentzat produktu erakargarriak dira, baina Donostiak lehia potentzial txikiagoa du horietan.</p> <p>Lehentasuna duten produktuekin osagarriak direnez gero, eta sinergia positiboak sortzen dituztenez gero, turismo politikek arreta eman beharko diete.</p>	Touring independentea	Modu independentean egindako opor bidaiak da (normalean autoz egindakoa), motibazio nagusia gai eta baliabide anitz ezagutzea duena: paisaiak, hiriak, kultura eskaintzak, aisi eskaintzak. Gai aniztasuna du bereizgarri. Oro har, ibilaldiaren etapa bakoitzean egonaldi laburrak egiten dira.
	Touring antolatua	Aurrekoaren antzekoa da motibazioei dagokienez, baina oraingoan tour operadore batek edo bestelako erakunde batek antolatzen du (elkarte batek, klub batek, enpresa batek, eta abar), eta aurrez ezarritako programazio bati jarraituta egiten da. Gidari baten erantzukizunpean egiten da bidaiak, eta horrek bere gain hartzen du taldearen koordinazioa. Normalean autobusa izan ohi da garraiabidea.
<p>HAUTAZ GARATU BEHARREKO PRODUKTUAK</p> <p>Produktu hauek ezin dute "motor" nabarmen izan, haien ezaugarrien ondorioz, nahiz eta interesekoak diren; izatez, ahalbidetzen dute sistema optimizatzea eta beste produktu batzuekin sinergiak sortzea: behe denboraldietan okupazioak estaltzea, irudi positiboa sortzea, eta abar.</p>	Natura turismoa	Motibazio nagusia natura ezagutzea eta bizitzea duten bidaiak dira, naturaren alderdi anitzetan.
	Erromantikoa eta wellness	Motibazio nagusia bikotean atsedenez eta ongi izateaz gozatzea duten bidaiak dira.
<p>BALIATU BEHARREKO PRODUKTUAK</p> <p>Produktu hauen inguruan sortzen diren aukerak baliatu beharko dira, baita segmentu horietara zuzentzen diren produktuak sortzea ere.</p>	Profesionala/ negozioak	Jarduera profesionalaren ondorioz nahitaezkoak diren bidaiak dira. Horrenbestez, merkatu "sustaezina" da, bidaiak horien arrazoia faktore "ez turistikoen" mende baitago.
	Day Trips	Hiri bateko eragin eremuko beste hiri batzuetako herritarrek aisi arrazoen ondorioz (erosketak, gastronomia, bisita, paseoak, museoak, ikuskizunak, eta abar) egiten dituzten bisitak dira (gaua bertan eman gabekoak).

Era berean, Donostia hirirako proposatutako produktu estrategiaren laburpena formulatu dugu:



4.2. XEDE DIREN MERKATUEN ETA PUBLIKOEN ESTRATEGIA

Merkatu estrategiak definituko ditugu proposatutako produktu turistikoetako bakoitzerako. Merkatu estrategia hori bi norabidetara zuzenduko da:

- Merkatu nazionalen, produktuen dibertsifikazio handiagoa lortzera eta, horretarako, lehentasun handiko produktuetan potentzial handiagoa eskaintzen duten eta irisgarriagoak diren merkatuetan ekintzak areagotzera; zehazki, Madrilen, Katalunian, Valentzian, Andaluzian eta eskualde mugakideetan.
- Mendebaldeko Europan honako herrialde hauei lehentasuna ematera: Frantziari, Erresuma Batuari, Alemaniari, Italiari, herrialde eskandinaviarrei eta Beneluxi.
- Eta munduaren gainerakoan: Ipar Amerikan (Ameriketako Estatu Batuetan, Kanadan, Mexikon),

DONOSTIAREN
GARAPENAREN OINARRI
IZAN BEHAR DA PREMIUM
TURISMOA, HAU DA,
ESKLUSIBITATEA,
GASTRONOMIA, JARDUNALDI
PROFESIONALAK ETA
KULTURA BILATZEN DUENA.

Hego Amerikan (Brasilen, Argentinan eta Kolonbian), Asian (Japonian eta Korean) eta Australian eta Zeelanda Berrian.

Era berean, Donostiak produktu turistiko horien bidez erakarri nahi duen publikoa, hots, xede den publikoa definitu dugu. Zehazki, hauek dira diagnostiko estrategikoko fasean Donostiarako definitutako xede diren publikoak, lehentasuna dutenak: mass affluent-ak, gastronomiaren zaleak, cool turistak (20 eta 35 urte artekoak), eta ekitaldi profesioaletara bertaratzen direnak (MICE).

4.3. POSIZIONAMENDU ESTRATEGIA

Azkenik, turismo helmugaren posizionamendu gisa definitzen dugu, Donostiak xede diren publikoen (eta stakeholder-en) buruan bete nahi duen "lekua", hau da, xede den publiko bakoitzerako, eta guztietarako, hautemanarazi nahi den helmugaren irudia. Zuzendaritza plan batek lortu nahi den posizionamendua proposatzen du, eta kasurik gehienetan benetako posizionamenduz —gaur egungoaz— bestelakoa da. Marketina eta kudeaketa operatiboa lagungarriak izango dira posizionamendu berri hori lortzeko.

Donostiarako definitu beharreko posizionamenduak —lortu nahi den posizionamenduak— funtsezko bost baldintza bete beharko ditu:

- Bereizlea izan beharko du, eta, bereizte espazioan, posizionamendu hori indartuko duten bektoreak izan beharko ditu euskarri, benetako lehia abantaila argia eskainiz.
- Tokiko eta kanpoko iruditerian dauden balioetan ainguratuta egon beharko du.
- Iraunkorra izan beharko du: haren horizonteak zenbait zuzendaritza plan hartuko ditu, eta oso epe luzean mantendu beharko da.
- Unibertsala izan beharko du eta, beraz, baliagarria izango da xede diren publiko guztietarako (eta beste stakeholder batzuetarako), benetakoak izan zein potentzialak izan.
- Asmo handikoa izan beharko du, baina ez lorrezina.

Aurretiazko ondorioak adostutakoan, posizionamendu formula berria balio bakarreko proposamen batean zehaztuko da, hain zuzen ere alderdi hauek adieraziko dituen Donostiaren USP (Unique Selling Proposition) proposamen batean:

- Helmuga zer hartzailerri zuzenduko zaien:
 - Lehentasuneko stakeholderrak: komunikazio korporatiboa.
 - Xede den publikoa: marketin komunikazioa.
 - Kontzeptuaren funtsak: euskarriak, egiak, turisten motibazio potentzialak.
 - Promesa: norbaiti zerbait emateko edo harengatik zerbait egiteko borondatearen adierazpena.
 - Transmittitu beharreko mezua: labur-labur adierazitako promesa, edozein hedabidetan transmititzeko prestatu dena. Helmugak ahots bakarrarekin hitz egin behar du, baina helburu diren publikoen idiosinkrasietara egokitu behar ditu mezuak.

Esaldi simple bat da (ez publizitate slogan bat), eta ia osorik laburbilduko du posizionamenduarekin lotzen diren balio guztiak. Jaso beharko du posizionamenduarekin lotzen den promes bat eta Donostia interes taldeei (stakeholderrei) eskain diezaiekeena. Donostia modu sinplean azalduko du.

Hau da promes hori:

- Beste inongo helmugak ez dit Donostiak sentiarazten didana sentiarazten; estilo berezia, bakarra eta egiatzkoa duen helmuga da, eta bertan pribilegiatu gutxi batzuren parte naiz.
- Donostia, bidaiatzeko pasioa sorrarazten duen helmuga.
- Leku bizia, dinamikoa, sortzailea, irekia eta iraunkorra.
- Mundura irekitako espazioa, kanpoaldearekin partekatzen duena eta nazioarteko bidaiarien esperientziarekin aberasten dena.
- Inolako zalantzarik gabe bereizleak diren elementu ukigarriak dituena.
 - Kontxa eta itsasertza.
 - Nazioarteko gastronomiarik onenaren sorlekua.
 - 100 urte baino gehiagoko tradizio turistikoa.
 - Euskal kostaldea "bizitzeko" lekurik onena.

Hartara, honako USP hau proposatu da:

**Donostia, bidaiatzea maite dutenak berriz
etortzen zaizkigu, halabeharrez.**

USPa da mezuaren esentzia eta igorleak hartzailearen buruan estimulatu nahi duen esanahia. Hartzaileen iruditerian dauden balioen gainean eraikitzen den USPa, beraz, eraginkorragoa izango da, barne hartzaileak markaren esperientziaren parte bihurtzen baitira bisitariarekiko elkarrekintzan. Horrenbestez, USPa da komunikazio ekintza ororen hari eroalea, kanpoko hartzaileekiko izan zein barneko hartzaileekiko izan.

4.4. **MARKA TURISTIKOAREN ESTRATEGIA**

Eranskin gisa txertatzen den Donostia San Sebastian marka turistikoaren strategiari buruzko azterlanean, markaren arkitekturaren funtsezko elementu hauek definitu dira:

- **Key Insight:** eguneroko estresak zentzumenak apaltzen ditu.
- **Posizionamendua:** Donostiak nire zentzumenik onenak beste ezerk ez bezala iratzartzen ditu.
- **Baliaraztea:** zentzumenen bidez bir-konektatzen du.
- **Onurak:**
 - Arrazionala: helmugaren deskribapena
 - Emozionala: ongizatea (wellness)
 - Autoadierazpena: connaisseur baten moduan sentitzen naiz.



- **Reason Why & RTB:** produktu turistikoen edukia.
- **Nortasuna:** femeninoa, faktikoa eta barnean sartzen duena; zolia eta erakargarria, askea.
- **Claim:** nire zentzumenak iratzartzen ditu.

Era berean, Donostia San Sebastian markarako ikono proposamen bat identifikatu da. Herri iruditerian jada finkatuta dagoen sinbolo bat da, erronka estrategikoei eta hiriaren turismo ereduaren printzipioei erantzuten diena: **Haizearen Orrazia.**





IV

JARDUN PLANA



1. IBILBIDE ORRIA

Ibilbide orria tresna baliagarria izango da Donostia Turismoako arduradunek lehentasunak definitzeko eta datozen 4 urteetarako jardueraren plangintza egiteko, betiere **erronka estrategiko** hauek izango dituzten jardun programen bitartez:

1. erronka. Helmugaren kudeaketa, helburu hauek ditu:

- Turismoa Donostiako hiri ehunean, ekonomian, gizartean orekaz txerta dadin erraztea.
- Bertako herritarren bizi kalitatea hobetzea.
- Bertako herritarrak kontzientziaztea eta inplikatztea.
- Helmugaren gaur egungo balio proposamena mantentzea eta hobetzea.
- Donostiako ostatu eskaintzaren bilakaerarako eredia definitzea (etxebizitza turistikoaren eta P2P fenomenoaren kudeaketa iraunkorraren bila).
- Donostiako eta lurraldearen osotasuneko — ikuskera metropolitarrarekin— turismo baliabide berriak baliaraztea.

2. erronka. Donostia San Sebastian marka finkatzea eta marketin estrategiak berritzea.

Helburu hauek ditu:

- Donostia Europako hiri turismorako erreferentziatzeko eredu gisa aitortzea.
- Donostia hiriaren sinbologiarekin lotzen diren irudiak eta paisaiak zaintzea. Irudi horiek kokatzen dute hiria gaur egungo eta etorkizuneko bisitarien iruditeria kolektiboan.
- Markaren beraren atributuei beste atributu batzuk gehitzea: kultura, itsasoa, gastronomia, nortasuna...
- Helmugaren xede den publiko estrategikoa lehenestea.
- Produktuak eta merkatuak dibertsifikatzea, xede den publiko hori oinarri hartuta.

3. erronka. Donostiako turismoaren gobernantza eta antolamendu eredu berria definitzea. Helburu hauek ditu:

- Hiriko agenda berriari erantzungo dion turismo gobernantza eredu: helmugaren kudeaketako lehentasuna, logika metropolitarra eta abar.
- Donostia Turismoako bazkideekin eta merkatura gehiago orientatzen den tokiko sektore turistikoarekin erlazionatzeko eredu aurrera egitea.
- Hiriko elkarlan eta lankidetzaren publikoa/ pribatua sendotzea.
- Donostia Turismoako organigrama eta egitekoen mapa berria definitzea, helmugako erronka estrategikoei erantzuteko.
- Turismoa kudeatzeko finantzaketa bide berriak lortzea.

Eta Donostiako turismoko Zuzendaritza Planaren 3 erronka estrategiko horiek helmugako ibilbide orria zuzenduko duten 4 jardun ildotan zehaztuko dira:

1. Helmuga kudeatzeko programak. Turismo lehiakortasuna.
2. Produktu turistikoko programak.
3. Turismo marketineko programak.
4. Helmugako turismoaren gobernantza eta antolamendu eredu berria.

Era berean, 4 jardun ildo horiek jarraitu beharreko lan plangintza konfiguratzeko dute, eta lan plangintza hori datozen 4 urteetan egin beharreko lehentasuneko 41 proiektutan artikulatzen da:

Lan Eremuak	Proiektua	Lehentasuna		
1.	Helmuga kudeatzeko programak. Turismo lehiakortasuna.	1.1.	Helmugako adimen sistema integrala	Oso handia
		1.2.	Etxebizitza turistikoak antolatzeko eta kontrolatzeko plana	Oso handia
		1.3.	Bisitariei harrera egiteko zentroa	Oso handia
		1.4.	Mugikortasun turistikoa hobetzea	Handia
		1.5.	Hiri paisaia berritzeko plana	Oso handia
		1.6.	Alde Zaharrear esku hartzeko plan integrala	Oso handia
		1.7.	Udal tasa turistikoaren sorrera	Oso handia
		1.8.	Kalitate Turistikoko Sistema Integrala	Handia
		1.9.	Nodo eta ardatz turistikoa berriak indartzea	Handia
		1.10.	Donostiako eragin eremuko helmugekin eta baliabideekin lotzea	Handia
2.	Produktu turistikoko programak	2.1.	City break	Oso handia
		2.2.	Premium	Oso handia
		2.3.	Gastronomia	Oso handia
		2.4.	Shopping	Handia
		2.5.	MICE	Oso handia
		2.6.	Kirola	Handia
		2.7.	Kultura	Handia
3.	Turismo marketineko programak	3.1.	Marka turistikoaren definizioa	Oso handia
		3.2.	On line posizionamendua	Handia
		3.3.	Komunikazioa	Handia
		3.4.	Sustapen materialak	Handia
		3.5.	B2B ekintzak	Handia
		3.6.	B2C ekintzak	Handia
		3.7.	Leialtze plana	Ertaina
		3.8.	Sentsibilizazio plana	Oso handia
4.	Turismoaren gobernantza eta antolamendu eredu berria	4.1.	Turismoaren gobernantza eredu berria	Oso handia
		4.2.	Turismo kudeaketako erakundea berritzea	Oso handia
		4.3.	Donostia Turismoako organigrama berria	Oso handia
		4.4.	Hiri helmuga iraunkorreko eredu ezartzea eta lortzea	Handia

