

## **GESTIÓN DEL OVERTOURISM Y SOSTENIBILIDAD EN DESTINOS PATRIMONIALES: UN MODELO DE DESMARKETING PARA DESTINO CONSOLIDADO EN BOYACÁ, COLOMBIA**

## **MANAGEMENT OF OVERTOURISM AND SUSTAINABILITY IN HERITAGE DESTINATIONS: A DEMARKETING MODEL FOR A CONSOLIDATED DESTINATION IN BOYACÁ, COLOMBIA**

Laura Ximena Guatavita Ordoñez<sup>1</sup>

Yency Marcela Velandia<sup>2</sup>

Blanca Yamile Medina Acosta<sup>3</sup>

### **Resumen**

El crecimiento exponencial del turismo global ha generado el fenómeno del *overtourism*, amenazando la sostenibilidad de destinos patrimoniales. Este estudio analiza la saturación turística estacional en Destino consolidado en Boyacá, Colombia, un destino consolidado que experimenta presiones significativas sobre su infraestructura, medio ambiente y comunidad local durante temporadas altas. Mediante un enfoque mixto que combina el diagnóstico oficial del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT) con una encuesta a 80 visitantes (octubre 2025), se clasificó a Destino consolidado en Boyacá como "destino consolidado y en proceso de saturación". Los hallazgos revelan una paradoja crítica: alta satisfacción con los atributos patrimoniales (cultura, amabilidad, seguridad), pero insatisfacción severa con la afluencia de personas (media: 2.88/5) y movilidad (2.78/5). El 57.5% de los visitantes percibe la cantidad de turistas como "alta" o "excesiva", identificando las aglomeraciones, costos elevados y dificultades de movilidad como principales disuasores para futuras visitas. Se concluye que el modelo de promoción tradicional es insostenible y se propone una transición estratégica hacia la gestión activa de la demanda mediante *desmarketing*, estructurado bajo el marco de Destinos Turísticos Inteligentes (DTI): desmarketing general (regulación de capacidad de carga), selectivo (desestacionalización temporal y espacial), tecnología para gestión de flujos (Smart Mobility), e innovación en productos de alto valor. Esta investigación contribuye al campo académico al integrar el desmarketing como herramienta de sostenibilidad en destinos patrimoniales latinoamericanos.

**Palabras clave:** Desmarketing, Overtourism, Gestión de Destinos, Sostenibilidad, Destino consolidado en Boyacá, Destinos Turísticos Inteligentes (DTI).

Recepción: 29 de agosto de 2025 / Evaluación: 28 de septiembre de 2025 / Aprobado: 25 de octubre de 2025

<sup>1</sup> Estudiante Doctorado Internacional en Turismo; Magíster en Gerencia Estratégica de Mercadeo. Afiliación institucional: Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, Bogotá, Colombia. Email: [laxiguatavita@poligran.edu.co](mailto:laxiguatavita@poligran.edu.co) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9285-4924>

<sup>2</sup> Estudiante Doctorado Internacional en Turismo; Magíster en Dirección de Marketing. Afiliación institucional: Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca, Bogotá, Colombia. Email: [ymvelandia@universidadmayor.edu.co](mailto:ymvelandia@universidadmayor.edu.co) ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1391-0401>

<sup>3</sup> Magister (c) en Gerencia en Salud, Especialista en Gerencia de la Seguridad y Salud en el Trabajo. Enfermera Jefe. Afiliación institucional: SENA, Centro de Formación de Talento Humano en Salud, Bogotá, Colombia. Email: [bymedina@sena.edu.co](mailto:bymedina@sena.edu.co) ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-8866-4650>

## Abstract

The exponential growth of global tourism has generated the phenomenon of overtourism, threatening the sustainability of heritage destinations. This study analyzes seasonal tourism saturation in the consolidated destination of Boyacá, Colombia, a destination that experiences significant pressure on its infrastructure, environment, and local community during peak seasons. Using a mixed-methods approach that combines the official diagnosis of the Ministry of Commerce, Industry, and Tourism (MinCIT) with a survey of 80 visitors (October 2025), the consolidated destination of Boyacá was classified as a "consolidated destination in the process of becoming saturated." The findings reveal a critical paradox: high satisfaction with heritage attributes (culture, friendliness, safety), but severe dissatisfaction with the influx of people (average: 2.88/5) and mobility (2.78/5). 57.5% of visitors perceive the number of tourists as "high" or "excessive," identifying overcrowding, high costs, and mobility difficulties as the main deterrents to future visits. The study concludes that the traditional promotional model is unsustainable and proposes a strategic transition toward active demand management through demarketing, structured within the framework of Smart Tourism Destinations (STDs): general demarketing (carrying capacity regulation), selective demarketing (temporal and spatial deseasonalization), technology for managing flows (Smart Mobility), and innovation in high-value products. This research contributes to the academic field by integrating demarketing as a sustainability tool in Latin American heritage destinations.

**Keywords:** Demarketing, Overtourism, Destination Management, Sustainability, Consolidated Destination in Boyacá, Smart Tourism Destinations (STDs).

## Introducción

El turismo se ha consolidado como una de las principales actividades económicas globales, pero el paradigma de crecimiento ilimitado ha demostrado sus límites. El concepto de *overtourism* describe situaciones donde el impacto turístico excede la capacidad de carga física, ecológica y social del destino, deteriorando la calidad de vida de los residentes y la experiencia del visitante (Koens et al., 2018; UNWTO, 2018). Esta paradoja es crítica: la actividad que sostiene económicamente a una comunidad amenaza con destruir los atributos que la hacen atractiva.

Colombia no es ajena a esta realidad. Tras décadas de promoción enfocada en mejorar la percepción de seguridad, el país enfrenta ahora los desafíos del éxito turístico. El cierre temporal de las salinas de Galerazamba tras su viralización en redes sociales (El Universal, 2019) y la creciente "turismofobia" en destinos consolidados evidencian una planificación turística deficiente centrada exclusivamente en la promoción, sin considerar la sostenibilidad.

Destino consolidado en Boyacá, declarada Monumento Nacional en 1954 e integrada a la Red de Pueblos Patrimonio de Colombia, constituye un caso paradigmático. Su atractivo arquitectónico, oferta cultural y proximidad a Bogotá (3 horas) la convierten en destino preferente, pero también en víctima de severa congestión durante fines de semana festivos y festivales. Esta saturación estacional genera conflictos de movilidad, presión sobre servicios públicos y degradación de la experiencia turística, situando al destino en una encrucijada crítica.

Surge así la necesidad de un cambio paradigmático: transitar de una gestión centrada en la promoción a una enfocada en la gestión de la demanda. El concepto de *desmarketing*, acuñado por Kotler y Levy (1971), emerge como herramienta estratégica fundamental. El desmarketing no busca eliminar el turismo, sino reducir selectivamente la demanda (temporal o permanentemente) para proteger recursos y garantizar la sostenibilidad a largo plazo.

## Objetivos de la investigación

**Objetivo principal:** Proponer un modelo de gestión sostenible para Destino consolidado en Boyacá basado en estrategias de desmarketing.

### Objetivos específicos:

1. Diagnosticar el nivel de desarrollo turístico actual de Destino consolidado en Boyacá aplicando la metodología oficial del MinCIT
2. Analizar la percepción de los visitantes frente a la saturación del destino, identificando los principales puntos de fricción
3. Interpretar estos hallazgos bajo el marco de Destinos Turísticos Inteligentes (DTI) para fundamentar la propuesta de desmarketing

## Revisión de la Literatura

### Del Crecimiento al Overtourism: La Necesidad de Sostenibilidad

El turismo sostenible equilibra impactos económicos, sociales y ambientales, satisfaciendo las necesidades de visitantes, industria y comunidades anfitrionas. Sin embargo, en la práctica, el pilar económico suele primar sobre la conservación ambiental y el bienestar social. El *overtourism* no es simplemente una cuestión de números, sino un **fallo de gobernanza** (Peeters et al., 2018) donde la planificación estratégica y la gestión de capacidad de carga resultan insuficientes.

En Colombia, la Política de Turismo Sostenible "Unidos por la Naturaleza" (MinCIT, 2020) establece una hoja de ruta para fortalecer la sostenibilidad, pero su implementación local sigue siendo un desafío, especialmente en destinos con alta demanda estacional. El modelo del Ciclo de Vida de los Destinos Turísticos (CVDT) de Butler (1980) sugiere que los destinos que no gestionan su éxito entran en fases de estancamiento y eventual declive. La saturación en Destino consolidado en Boyacá indica una señal clara de estancamiento, requiriendo intervención proactiva para evitar el declive.

### Desmarketing: Herramienta Estratégica de Gestión de Demanda

Tradicionalmente, el marketing se ha enfocado en estimular la demanda. Sin embargo, Kotler y Levy (1971), introdujeron el *desmarketing* como estrategia para reducir la demanda temporal o permanentemente, alineándola con la capacidad de oferta. Esta no es una estrategia "anti-marketing", sino una gestión inteligente de la demanda, crucial para organizaciones que enfrentan demanda excesiva (Gomis, 2023).

En turismo, el desmarketing se ha aplicado en destinos saturados como Venecia, Ámsterdam y Bali. Las estrategias incluyen (Beio, 2019):

- **Desmarketing General:** Disuadir a todos los visitantes (ej. aumentando precios, reduciendo promoción)
- **Desmarketing Selectivo:** Disuadir segmentos específicos (ej. turismo de bajo gasto o comportamiento disruptivo) mientras se atrae a segmentos de mayor valor
- **Desmarketing Ostensible:** Crear percepción de exclusividad aparentando reducción de demanda

Para destinos patrimoniales como Destino consolidado en Boyacá, el desmarketing selectivo y general (enfocado en temporalidad) resulta vital. Esto implica tácticas como promoción activa de temporadas bajas, limitación de capacidad de alojamiento, diversificación de la oferta hacia zonas menos congestionadas y campañas de educación al turista sobre el impacto de su visita (Martínez, 2021). El objetivo: transitar del turismo de cantidad al turismo de calidad.

## **Gobernanza y Tecnología: El Modelo de Destinos Turísticos Inteligentes (DTI)**

La gestión de la demanda y sostenibilidad requieren un marco de gobernanza robusto y herramientas modernas. El modelo de Destinos Turísticos Inteligentes (DTI), desarrollado en España por SEGITTUR, ofrece un enfoque innovador que trasciende la visión tecnológica para definir un sistema de gestión integral (Romero et al., 2025).

El modelo DTI se fundamenta en **cinco ejes**:

1. **Gobernanza:** Liderazgo público y colaboración público-privada para gestión eficiente y participativa
2. **Innovación:** Fomento de cultura innovadora en el ecosistema turístico
3. **Tecnología:** Uso de Big Data, IoT e IA como facilitador transversal, no como fin en sí mismo
4. **Sostenibilidad:** Eje central del modelo. Postula que "un DTI debe ser sostenible o no será inteligente", midiendo 116 indicadores específicos
5. **Accesibilidad:** Garantía de accesibilidad universal en infraestructuras y servicios

Este modelo, implementado exitosamente en Barcelona, Benidorm y Santander, proporciona un marco metodológico (261 indicadores) para diagnosticar destinos y establecer planes de mejora continua. Su aplicación en Destino consolidado en Boyacá permitiría utilizar tecnología para gestionar flujos turísticos (ej. gestión de parqueo, capacidad de carga en tiempo real) y fundamentar estrategias de desmarketing en datos concretos, mejorando competitividad y sostenibilidad.

## **Metodología**

### **Enfoque y Diseño de la Investigación**

Este estudio adoptó un enfoque mixto (Creswell & Clark, 2017), combinando análisis documental y aplicación de herramienta diagnóstica estandarizada (cuantitativa) con recolección de datos primarios sobre percepción del visitante (cuantitativa y cualitativa) para obtener una comprensión holística del fenómeno de saturación.

El diseño corresponde a un estudio de caso explicativo (Yin, 2018). Destino consolidado en Boyacá fue seleccionada como caso por ser un destino patrimonial consolidado con síntomas claros de saturación estacional, constituyendo un laboratorio ideal para analizar la viabilidad de estrategias de desmarketing.

### **Unidad de Análisis y Muestra**

**Unidad de análisis principal:** Destino turístico de Destino consolidado en Boyacá.

**Población de estudio:** Visitantes nacionales e internacionales del destino.

**Muestra:** Muestreo no probabilístico por conveniencia, recolectando 80 encuestas válidas ( $N=80$ ) de visitantes durante octubre de 2025.

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

El proceso se dividió en dos fases complementarias:

#### **Fase 1: Diagnóstico del Nivel de Desarrollo Turístico**

Análisis documental y aplicación de la "Metodología para la definición del nivel de desarrollo turístico territorial" del MinCIT (2024). Esta herramienta oficial evalúa el destino mediante múltiples criterios: infraestructura turística, servicios, atractivos, sostenibilidad, gobernanza e impacto económico.

#### **Fase 2: Análisis de la Percepción del Visitante**

Se diseñó un cuestionario estructurado dividido en cuatro secciones:

1. **Perfil demográfico y de viaje:** Edad, residencia, motivaciones, frecuencia de visita
2. **Experiencia y percepción:** Calificación de experiencia general, comparación con expectativas
3. **Satisfacción con atributos:** Evaluación (escala Likert 1-5) de 8 atributos clave del destino (amabilidad, limpieza, seguridad, afluencia de personas, movilidad, etc.)
4. **Percepción de saturación y disusadores:** Evaluación de cantidad de turistas, identificación de zonas de congestión y calificación de factores que influirían en la decisión de no regresar.

### **Procedimiento y Análisis de Datos**

**Análisis Fase 1 (Diagnóstico MinCIT):** Ponderación de indicadores según metodología oficial, resultando en clasificación categórica del nivel de desarrollo del destino.

**Análisis Fase 2 (Encuesta):** Estadística descriptiva mediante Microsoft Excel. Se calcularon frecuencias, porcentajes y medias para variables demográficas, de comportamiento y de percepción. Los datos de escala Likert se agruparon para identificar puntos críticos de insatisfacción y principales factores disusadores. Las preguntas abiertas sobre recomendaciones fueron sometidas a análisis de contenido temático para identificar sugerencias recurrentes.

### **Resultados**

#### **Fase 1: Nivel de Desarrollo Turístico de Destino consolidado en Boyacá (Diagnóstico MinCIT)**

La aplicación de la metodología MinCIT arrojó una clasificación clara:

**CLASIFICACIÓN:** DESTINO TURÍSTICO CONSOLIDADO Y EN PROCESO DE SATURACIÓN

#### **Fortalezas (Consolidado):**

- **Infraestructura robusta:** Más de 700 establecimientos de alojamiento y 250 restaurantes/cafés
- **Atractivos de alto valor:** Plaza Mayor, museos, patrimonio arquitectónico y paleontológico
- **Alta dependencia económica del turismo:** Principal motor de empleo local
- **Certificación de sostenibilidad:** Destino turístico sostenible certificado

#### **Debilidades (Proceso de Saturación):**

- **Concentración extrema de demanda:** Temporadas altas, fines de semana festivos y festivales (ej. Festival de Cometas)
- **Sobrecarga de infraestructura:** Escasez de alojamiento en picos
- **Congestión vehicular severa:** Colapso vial en el casco histórico
- **Presión sobre servicios públicos:** Gestión de residuos y servicios básicos
- **Aumento de precios:** Afecta competitividad y calidad de vida local

**Conclusión del diagnóstico:** Destino consolidado en Boyacá ha superado la etapa de promoción y requiere gestión activa de la saturación.

#### **Fase 2: Percepción del Visitante (Análisis de Encuesta)**

Los resultados de la encuesta (N=80) validan empíricamente el diagnóstico de saturación, revelando una **dicotomía crítica:** alta satisfacción con atributos centrales (cultura, paisaje) pero alta insatisfacción con efectos de la saturación.

## Perfil del Visitante y Características del Viaje

**Tabla 1. Perfil Demográfico y Motivacional del Visitante (N=80)**

Característica	Segmento Dominante	Porcentaje/Dato Clave
<b>Residencia</b>	Bogotá, D.C.	<b>68.8%</b>
<b>Rango de Edad</b>	25-34 años	31.3%
	35-44 años	17.5%
	45-54 años	17.5%
<b>Nivel Educativo</b>	Posgrado	<b>46.3%</b>
	Universitario	41.3%
<b>Compañía de Viaje</b>	Con familiares	<b>63.8%</b>
	En pareja	36.3%
	Con amigos	27.5%
<b>Motivación Principal</b>	Descansar y desconectarse	<b>55.0%</b>
	Cultura e historia	53.8%
	Paisajes naturales	47.5%
	Gastronomía local	41.3%
<b>Época de Visita</b>	<b>Fines de semana / Puentes festivos</b>	<b>55.0%</b>
	Baja temporada	28.8%
	Durante algún festival	27.5%

*Nota: Preguntas de selección múltiple, porcentajes pueden sumar >100%. El dato más relevante es que el 55% de las visitas ocurren en fines de semana y puentes festivos, confirmando el carácter estacional de la demanda.*

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la encuesta (octubre 2025).*

El perfil revela una audiencia con alto nivel educativo y de ingresos, proveniente principalmente de Bogotá, que viaja en familia o pareja motivada por descanso, cultura y gastronomía. Dato crítico: El 55% de las visitas se concentran en fines de semana y puentes festivos, confirmando la saturación estacional.

### 4.2.2. Satisfacción con Atributos del Destino

**Tabla 2. Nivel de Satisfacción del Visitante con Atributos del Destino (N=80)**

Atributo del Destino	% Insatisfecho (1 o 2)	% Neutral (3)	% Satisfecho (4 o 5)	Media
<b>Seguridad durante su visita</b>	5.0%	8.8%	<b>86.3%</b>	<b>4.26</b>
<b>Amabilidad y hospitalidad</b>	11.3%	7.5%	<b>81.3%</b>	<b>4.10</b>

Atributo del Destino	% Insatisfecho (1 o 2)	% Neutral (3)	% Satisfecho (4 o 5)	Media
Atención y calidad en servicios	13.8%	12.5%	73.8%	3.86
Limpieza y conservación	10.0%	15.0%	75.0%	3.96
Información turística disponible	15.0%	23.8%	61.3%	3.65
Afluencia de personas	<b>40.0%</b>	23.8%	36.3%	<b>2.88</b>
Acceso y movilidad en el destino	<b>45.0%</b>	21.3%	33.8%	<b>2.78</b>

Nota: Escala Likert de 1 (Muy Insatisfecho) a 5 (Muy Satisfecho). Los dos atributos relacionados con saturación (Afluencia y Movilidad) reciben las peores calificaciones.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la encuesta (octubre 2025).

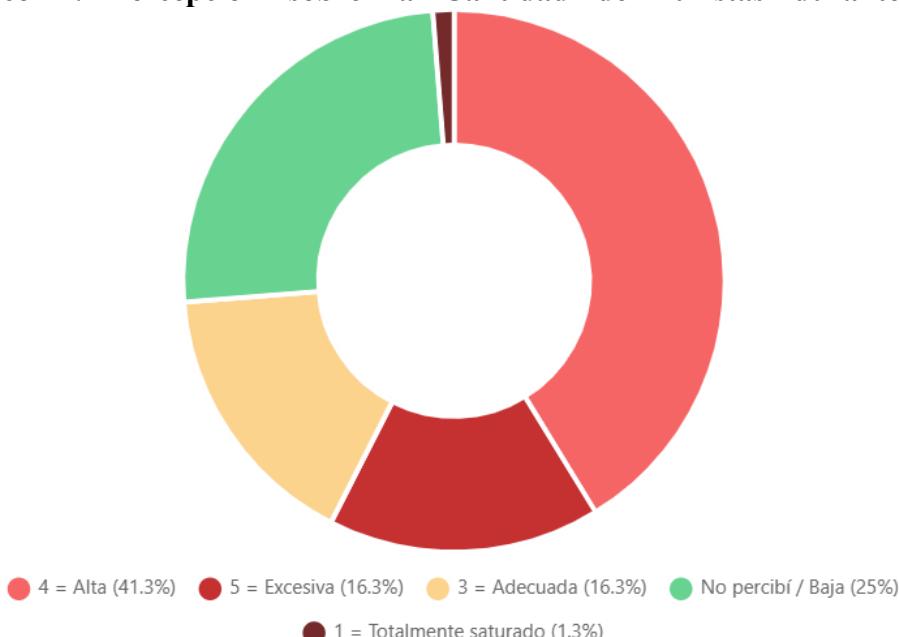
#### Hallazgos clave:

- Alta satisfacción con amabilidad (4.10), seguridad (4.26) y limpieza (3.96)
- Insatisfacción crítica con "Acceso y movilidad" (2.78) y "Afluencia de personas" (2.88)
- El 45% de visitantes está insatisfecho con la movilidad y el 40% con la afluencia de personas
- La congestión no es una percepción menor: es el principal punto de fricción en la experiencia del visitante

#### Percepción de Saturación y Factores Disuasores

La percepción de la cantidad de turistas refuerza los hallazgos anteriores:

Gráfico 1. Percepción sobre la Cantidad de Turistas durante la Visita (N=80)



- **4 = Alta:** 33 visitantes (41.3%)
- **5 = Excesiva:** 13 visitantes (16.3%)
- **3 = Adecuada:** 13 visitantes (16.3%)
- **No percibí / Baja:** 20 visitantes (25.0%)
- **1 = Totalmente saturado:** 1 visitante (1.3%)

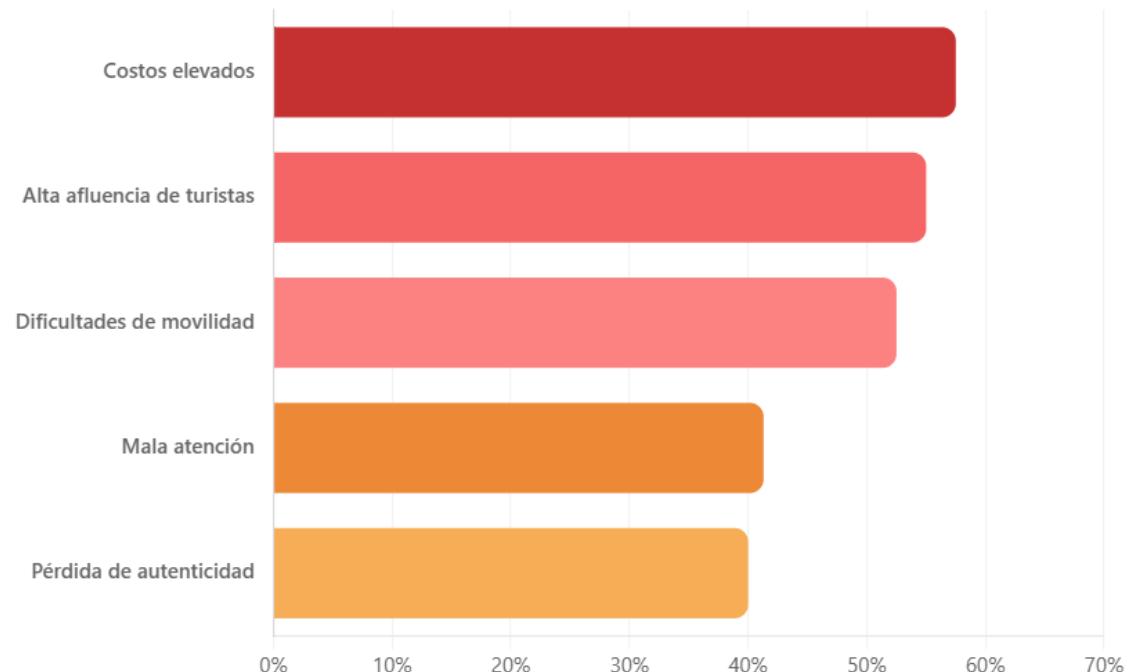
**Hallazgo crítico:** Sumando las categorías "Alta" y "Excesiva", el 57.5% de los visitantes (46 de 80) percibió la afluencia como alta o excesiva.

Fuente: *Elaboración propia a partir de datos de la encuesta (octubre 2025)*.

Los lugares identificados con mayor concentración fueron, de manera abrumadora:

1. Plaza Principal / Plaza Mayor / Casco histórico
2. Restaurantes y cafés

**Gráfico 2. Principales Factores Disuasores para Futuras Visitas**  
*Porcentaje de visitantes que respondió "Bastante" o "Muchísimo"*



Factor Disuasor	% Visitantes
Costos elevados	57.5%
Alta afluencia de turistas	55.0%
Dificultades de movilidad	52.5%
Mala atención	41.3%
Pérdida de autenticidad	40.0%

*Nota: Los tres principales factores (costos, afluencia y movilidad) son síntomas directos del overtourism.*

Fuente: *Elaboración propia a partir de datos de la encuesta (octubre 2025)*.

### **Sugerencias de los visitantes (preguntas abiertas):**

Las recomendaciones convergieron en la necesidad de mejor gestión:

- "Organización de vías y parqueaderos"
- "Gestión de número de visitantes en festivales"
- "Implementar modelos de planificación que permitan estrategias frente a la masividad"
- "Controlar la masificación turística"
- "Mejorar la gestión de las vías y calles en temporada alta"

### **Discusión**

#### **Hacia un Modelo de Desmarketing para Destino consolidado en Boyacá**

Los resultados presentan una coherencia inequívoca. El diagnóstico MinCIT que clasifica a Destino consolidado en Boyacá como "consolidado y en proceso de saturación" es validado empíricamente por la encuesta a visitantes. El destino es víctima de su propio éxito: aunque los visitantes valoran sus atributos centrales (cultura, amabilidad, seguridad), la experiencia se degrada severamente por efectos de la saturación (aglomeraciones, caos vehicular, costos elevados).

La baja satisfacción con movilidad (media 2.78) y afluencia de personas (media 2.88), junto con el hecho de que más de la mitad de los visitantes (57.5%) considera los "costos elevados" como disuasor principal, sugiere que el destino extrae valor mediante precio sin solucionar problemas de gestión. Esta estrategia erosiona la competitividad y lealtad a largo plazo.

Los datos demuestran que Destino consolidado en Boyacá ha alcanzado la fase de "estancamiento" del modelo de Butler (1980), donde la capacidad de carga ha sido superada en picos de demanda y el destino corre riesgo de declive si no se interviene.

#### **Propuesta de Modelo de Desmarketing basado en el Marco DTI**

La solución no puede ser más marketing promocional tradicional. La investigación respalda que se requiere un plan de gestión enfocado en desmarketing, estructurado siguiendo los ejes del modelo de Destinos Turísticos Inteligentes (Romero et al., 2025):

#### **1. Gobernanza y Desmarketing General**

**Acción:** Liderazgo del gobierno local en colaboración con el sector privado para decisiones de desmarketing general.

#### **Estrategias específicas:**

- Regulación de capacidad de carga en Plaza Mayor y atractivos clave durante festivales (sugerida por visitantes)
- Establecimiento de sistema de reservas para eventos masivos
- Creación de Consejo Municipal de Gestión Turística Sostenible (público-privado-comunidad)

#### **2. Tecnología y Gestión de Flujos**

**Acción:** Implementar tecnología como facilitador para gestionar la movilidad (principal punto de dolor).

#### **Estrategias específicas:**

- Sistema de Smart Mobility: Aplicación de reserva de parqueaderos en afueras del centro histórico (sugerido por visitantes)
- Big Data para monitoreo en tiempo real: Gestión de flujos turísticos y alertas de saturación

- Sistema de información digital: Guiar turistas hacia zonas menos congestionadas
- Plataforma integrada de gestión: Dashboard para tomadores de decisiones con indicadores clave (aforo, tráfico, servicios)

### **3. Sostenibilidad y Desmarketing Selectivo**

**Acción:** Desmarketing selectivo para desestacionalizar la demanda.

**Estrategias específicas:**

**a) Redireccionamiento Espacial:**

- Crear y promocionar activamente rutas turísticas en zonas rurales y municipios aledaños
- Descongestionar el casco histórico (punto más saturado)
- Desarrollar productos turísticos complementarios fuera del centro

**b) Redireccionamiento Temporal:**

- Cesar promoción activa de fines de semana festivos y festivales
- Lanzar campañas agresivas (incentivos, precios reducidos) para atraer visitantes en temporada baja
- Implementar pricing dinámico: precios diferenciados según demanda

**c) Desmarketing de Comportamiento:**

- Educar activamente al visitante sobre uso eficiente de recursos y gestión de residuos
- Campañas de sensibilización sobre impacto del turismo
- Código de conducta del visitante responsable

### **4. Innovación y Calidad sobre Cantidad**

**Acción:** Innovar en la oferta turística para atraer turismo de alto valor pero menor impacto.

**Estrategias específicas:**

- Desarrollar experiencias de turismo de bienestar y gastronómico de calidad
- Crear paquetes de turismo científico y educativo (patrimonio paleontológico)
- Fomentar turismo de estadías más largas (2-3 días) versus turismo de día
- Certificaciones de calidad para prestadores de servicios

### **5. Accesibilidad y Reducción de Impacto**

**Acción:** Mejorar accesibilidad peatonal y reducir tráfico vehicular (principal queja).

**Estrategias específicas:**

- Peatonalización progresiva del casco histórico
- Sistema de transporte público/shuttle desde parqueaderos periféricos
- Mejora de infraestructura peatonal y señalética
- Promoción de movilidad sostenible (bicicletas, caminatas)

### **Indicadores de Éxito del Modelo**

Para evaluar la efectividad del modelo de desmarketing propuesto, se sugieren los siguientes indicadores:

**Indicadores de Sostenibilidad:**

- Reducción del % de visitantes en temporadas altas (objetivo: -20% en 2 años)

- Aumento del % de visitantes en temporada baja (objetivo: +30% en 2 años)
- Índice de satisfacción con movilidad y afluencia (objetivo: >3.5/5)

#### **Indicadores Económicos:**

- Gasto promedio por visitante (objetivo: aumento del 15%)
- Duración promedio de estadía (objetivo: de 1.2 a 2 días)
- Ingresos turísticos anuales (mantener o incrementar pese a reducción de volumen)

#### **Indicadores Sociales:**

- Índice de satisfacción de residentes con el turismo
- Reducción de quejas de la comunidad local
- Percepción de calidad de vida de residentes

#### **Indicadores Ambientales:**

- Reducción de generación de residuos per cápita
- Mejora en calidad del aire (reducción de congestión vehicular)
- Consumo de agua y energía per cápita

### **Conclusiones**

Esta investigación confirma, mediante metodología mixta, que Destino consolidado en Boyacá se encuentra en una encrucijada crítica. Aunque es un destino consolidado y exitoso, su modelo de gestión anclado en la promoción resulta insuficiente para manejar la saturación estacional. Los datos empíricos son contundentes: las aglomeraciones, dificultades de movilidad y costos asociados son los principales puntos de insatisfacción y mayores disuasores para la lealtad del visitante, amenazando la sostenibilidad a largo plazo.

#### **Implicaciones Teóricas**

La principal implicación teórica es la necesidad de transición estratégica del marketing (promoción) al desmarketing (gestión de la demanda). El overtourism no es un problema de exceso de turistas, sino un problema de gestión. Este artículo contribuye al campo de estudio al:

1. Integrar el desmarketing como herramienta de sostenibilidad en destinos patrimoniales latinoamericanos, contexto poco explorado en la literatura
2. Proponer el marco DTI como el "cómo" operacional del desmarketing, trascendiendo la discusión teórica hacia la implementación práctica
3. Validar empíricamente la percepción de saturación mediante datos primarios que confirman diagnósticos técnicos oficiales
4. Demostrar la paradoja del éxito turístico: alta valoración de atributos patrimoniales coexistiendo con alta insatisfacción por efectos de saturación

#### **Implicaciones Prácticas y de Política Pública**

Las implicaciones para políticas públicas en Colombia son claras y urgentes:

##### **Reclasificación de destinos patrimoniales:**

Destinos como Destino consolidado en Boyacá, Cartagena o Salento deben ser reclasificados no como destinos a "promocionar", sino como destinos a "gestionar". Esto requiere un cambio paradigmático en la mentalidad de las entidades turísticas nacionales y locales.

##### **Inversiones prioritarias:**

- Tecnología de gestión de flujos: Implementación de sistemas Smart Mobility y monitoreo en tiempo real
- Infraestructura de movilidad sostenible: Parqueaderos periféricos, sistemas de transporte público, peatonalización

- Capacidad institucional: Formación de gestores turísticos en metodologías DTI y desmarketing

#### **Estrategia de comunicación:**

- Educar al turista: Campañas sobre turismo responsable y redistribución temporal de visitas
- Redistribuir la demanda: Promoción agresiva de temporada baja con incentivos tangibles
- Transparencia: Comunicar abiertamente los límites de capacidad y razones de las medidas de desmarketing

#### **Marco regulatorio:**

- Establecer capacidades de carga legales para zonas patrimoniales críticas
- Regulación de alojamientos turísticos: Evitar crecimiento descontrolado
- Incentivos fiscales: Para empresas que adopten prácticas de turismo sostenible

#### **Limitaciones del Estudio**

Este estudio presenta las siguientes limitaciones que deben considerarse al interpretar los resultados:

1. **Tamaño y tipo de muestra:** El estudio se basó en 80 encuestas con muestreo no probabilístico por conveniencia, lo que limita la generalización estadística de los hallazgos. Aunque los resultados son consistentes con el diagnóstico técnico del MinCIT, una muestra probabilística más grande aumentaría la robustez de las conclusiones.
2. **Temporalidad de recolección:** La encuesta se realizó en octubre de 2025, que si bien captura visitantes, no representa necesariamente el pico máximo de saturación (puentes festivos o Festival de Cometas). Estudios futuros deberían recolectar datos durante estas temporadas críticas.
3. **Enfoque en el visitante:** El estudio se centra principalmente en la percepción del visitante. Si bien esto es fundamental, la perspectiva de la comunidad residente es igualmente crítica para medir el impacto social del overtourism. Futuras investigaciones deben incorporar de manera más profunda la voz de los residentes, comerciantes y prestadores de servicios locales.
4. **Análisis cualitativo limitado:** Aunque se incluyeron preguntas abiertas, el análisis cualitativo fue complementario. Una investigación con metodología cualitativa más profunda (entrevistas, grupos focales) enriquecería la comprensión de las dinámicas de saturación.
5. **Falta de datos longitudinales:** Este es un estudio transversal que captura un momento específico. La implementación del modelo propuesto requiere estudios longitudinales que midan cambios a lo largo del tiempo.
6. **Generalización a otros destinos:** Destino consolidado en Boyacá es un caso específico con características particulares. Aunque el modelo puede servir como referencia, su aplicación a otros destinos patrimoniales debe considerar contextos locales específicos.

#### **Líneas Futuras de Investigación**

Las líneas futuras de investigación que emergen de este estudio incluyen:

1. **Implementación y evaluación del modelo de desmarketing:**

- Diseñar e implementar un piloto de desmarketing selectivo en Destino consolidado en Boyacá

- Medir el impacto de intervenciones específicas (ej. sistema de reserva de parqueo, promoción de temporada baja) en la satisfacción del visitante, rentabilidad empresarial y bienestar de residentes
- 2. Perspectiva de la comunidad residente:**
- Realizar estudios en profundidad sobre la percepción de los residentes frente al overtourism
  - Medir el índice de "turismofobia" y sus factores determinantes
  - Analizar el impacto del turismo en la calidad de vida de la población local (costo de vida, acceso a servicios, identidad cultural)
- 3. Estudios comparativos:**
- Comparar Destino consolidado en Boyacá con otros destinos de la Red de Pueblos Patrimonio de Colombia que enfrentan saturación similar
  - Análisis comparativo con casos internacionales exitosos de desmarketing (ej. Venecia, Dubrovnik, Hallstatt)
- 4. Tecnología y Big Data:**
- Desarrollar e implementar sistemas de monitoreo en tiempo real de flujos turísticos
  - Utilizar análisis predictivo para anticipar picos de demanda y gestionar proactivamente la capacidad
  - Evaluar el uso de tecnologías emergentes (IA, IoT) en la gestión de destinos saturados
- 5. Análisis económico:**
- Estudiar la viabilidad económica del modelo de desmarketing: ¿puede un destino mantener o aumentar ingresos con menos visitantes pero de mayor valor?
  - Análisis coste-beneficio de las inversiones en tecnología y gestión de flujos
- 6. Marco regulatorio y gobernanza:**
- Investigar modelos de gobernanza efectivos para la implementación de políticas de desmarketing en Colombia
  - Análisis de instrumentos legales y regulatorios necesarios para establecer capacidades de carga vinculantes
- 7. Comunicación y educación turística:**
- Evaluar la efectividad de diferentes estrategias de comunicación para educar al turista sobre turismo responsable
  - Estudiar cómo las campañas de desmarketing afectan la percepción del destino y la intención de visita
- 8. Impacto del cambio climático:**
- Analizar cómo el cambio climático y los eventos de ese tipo en forma extrema afecta los patrones de demanda y la capacidad de carga de destinos patrimoniales.

### Reflexión Final

Destino consolidado en Boyacá se encuentra en un momento decisivo. El modelo actual, centrado en la promoción continua sin gestión activa de la demanda, ha llevado al destino al límite de su capacidad. Los datos son claros: los visitantes valoran el patrimonio, pero rechazan la saturación. Los residentes enfrentan presiones crecientes sobre su calidad de vida. Y el propio patrimonio cultural y natural que sustenta el atractivo del destino está en riesgo.

El desmarketing no es renunciar al turismo; es elegir un turismo inteligente, sostenible y de calidad sobre un turismo masivo y destructivo. Es reconocer que menos visitantes, mejor

gestionados, en temporadas distribuidas y con mayor gasto, generan más valor económico, social y ambiental que multitudes descontroladas.

Este cambio de paradigma requiere valentía política, inversión en tecnología, colaboración intersectorial y un liderazgo visionario que priorice la sostenibilidad a largo plazo sobre las ganancias inmediatas. Destino consolidado en Boyacá tiene la oportunidad de convertirse en un modelo de referencia para la gestión sostenible de destinos patrimoniales en América Latina. El momento de actuar es ahora.

### Referencias Bibliográficas

- Acerenza, M. A. (2003). Gestión de marketing de destinos turísticos en el ambiente competitivo actual. *Aportes y Transferencias*, 7(2), 43-56.
- Aquae Fundación (2021, 12 de febrero). *La sostenibilidad social y otros tipos de sostenibilidad*. <https://www.fundacionaqua.org/wiki/sostenibilidad-social/>
- Beio, A. (2019). Demarketing as a tool for sustainable tourism management in protected areas. *Journal of Tourism, Sustainability and Well-being*, 7(2), 114-125.
- Buhalis, D., & Law, R. (2008). Progress in Information Technology and Tourism Management: 20 Years on and 10 Years After the Internet—The State of eTourism Research. *Tourism Management*, 29(4), 609-623. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.01.005>
- Butler, R. W. (1980). The concept of a tourist area cycle of evolution: Implications for management of resources. *Canadian Geographer/Le Géographe canadien*, 24(1), 5-12. <https://doi.org/10.1111/j.1541-0064.1980.tb00970.x>
- Castillo-Palacio, M. y Castaño-Molina, V. (2015). La promoción turística a través de técnicas tradicionales y nuevas: Una revisión de 2009 a 2014. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 24, 737-757.
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2017). *Designing and conducting mixed methods research*. Sage publications.
- El Universal (2019, 23 de abril). *Cierran acceso a las salinas de Galerazamba por comportamiento de turistas*. <https://www.eluniversal.com.co/>
- Estupiñán-Ortiz, B. L. y Bone-Obando, C. C. (2018). Concepto de desmarketing: Una alternativa para la crisis. *Polo del conocimiento*, 3(3). <https://doi.org/10.23857/pc.v3i3.442>
- Gomis, J. M. (2023, 10 de octubre). Desmarketing turístico: una reflexión sobre su aplicación actual en políticas de sostenibilidad en destinos y organizaciones. *Blog de los Estudios de Economía y Empresa*. Universitat Oberta de Catalunya. <https://blogs.uoc.edu/economia-empresa/es/desmarketing-turistico/>
- Gretzel, U., & Scarpino-Johns, M. (2018). A review of smart tourism destinations. *International Journal of Tourism Cities*, 4(4), 458-473.
- Guatavita Ordoñez, L. X. (2025). *Modelo de gestión sostenible y desmarketing para destinos turísticos saturados y estacionales: Estudio de caso en Destino consolidado en Boyacá, Colombia* [Avance de tesis doctoral]. Universidad Anáhuac.
- Koens, K., Postma, A., & Papp, B. (2018). Is overtourism overused? Understanding the impact of tourism in a city context. *Sustainability*, 10(12), 4384. <https://doi.org/10.3390/su10124384>
- Kotler, P., & Levy, S. J. (1971). Demarketing, Yes, Demarketing. *Harvard Business Review*, 49(6), 74–80.
- Martínez, B. (2021). *El marketing turístico como instrumento de sostenibilidad en destinos urbanos* [Trabajo Fin de Grado]. Universidad de Cantabria. <https://hdl.handle.net/20.500.14352/10490>

- Medway, D., & Kavaratzis, M. (2020). Demarketing destinations: A critical perspective. En *Overtourism: Issues, realities and solutions* (pp. 238-251). CABI.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT). (2020). *Política de Turismo Sostenible: Unidos por la naturaleza*. <https://www.mincit.gov.co/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/politicas-del-sector-turismo/politica-de-turismo-sostenible/politica-de-turismo-sostenible-9.aspx>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT). (2024). *Metodología para la definición del nivel de desarrollo turístico territorial Versión: 2024*. <https://www.mincit.gov.co/getattachment/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/metodologia-de-nivel-de-desarrollo-turistico/documento-metodologico-para-la-definicion-del-nive/documento-metodologico-ndtt-2024.pdf.aspx>
- Moreno, A., Sariego, I. y Ávila, R. (2018). La planificación y la gestión como herramientas de desarrollo de los destinos turísticos. *Turydes: Turismo y Desarrollo*, 25. <https://www.eumed.net/rev/turydes/25/gestion-destinos.html>
- Organización Mundial del Turismo (OMT). (s.f.). *Desarrollo sostenible*. <https://www.unwto.org/es/desarrollo-sostenible>
- Organización Mundial del Turismo (UNWTO). (2018). *'Overtourism'? – Understanding and Managing Urban Tourism Growth beyond Perceptions*. UNWTO. <https://doi.org/10.18111/9789284419999>
- Peeters, P., Gössling, S., Klijns, J., Milano, C., Novelli, M., Dijkmans, C., ... & Postma, A. (2018). *Research for TRAN Committee–Overtourism: impact and possible policy responses*. European Parliament, Policy Department for Structural and Cohesion Policies, Brussels.
- Romero Dexeus, C., García Moreno, B., & Fernández Alcantud, A. (2025). El modelo Destinos Turísticos Inteligentes: herramienta de competitividad y sostenibilidad turística. Aproximación a casos de éxito conseguidos. *Economía Industrial*, 436, 27-39.
- Servicio Nacional de Turismo – SERNATUR (2020). *Recomendaciones para Prevenir la Saturación de Destinos Turísticos*. Subdirección de Desarrollo, Área Gestión Territorial y Medio Ambiente. <https://www.sernatur.cl/wp-content/uploads/2022/07/Recomendaciones-para-prevenir-la-saturacion-en-destinos-turisticos.pdf>
- Sotiriadis, M. (2017). Sharing tourism experiences in social media. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 179-225. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijchm-05-2016-0300/full/html>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods*. Sage publications.
- Zengin, B., Colak, O., Cevrimkaya, M. & Sengel, U. (2023). Rethinking overtourism in the post-COVID-19 period: Is demarketing a solution? *Journal of Tourism Management Research*, 10(1), 1-13. <https://doi.org/10.18488/31.v10i1.3277>