

Estrategias de gestión del *overtourism* en los sitios del Patrimonio Mundial en China: la Ciudad Prohibida (Beijing)

Strategies for managing *overtourism* at World Heritage sites in China: the Forbidden City (Beijing)

Tiancan Luo¹

María García-Hernández²

¹ Universidad Complutense de Madrid. dapenluo@ucm.es

²Universidad Complutense de Madrid. mgarciah@ucm.es

Resumen

La gestión sostenible del turismo masivo (etiquetado en los últimos tiempos como *overtourism*) en los sitios del Patrimonio Mundial en China constituye un reto muy importante para los responsables de la conservación de este legado. Tomando como referencia el caso de la Ciudad Prohibida de Beijing, esta investigación presenta un doble objetivo: por una parte, contextualizar el discurso de la gestión sostenible del patrimonio mundial de China, por otra, analizar la implementación de estrategias y medidas de contención y control de la afluencia de visitantes *in situ*. Se adopta un enfoque metodológico cualitativo en dos fases de trabajo: 1). Explotación de fuentes de información secundarias para el estudio de la evolución de enfoques y estrategias de la gestión turística patrimonial; 2). Evaluación del funcionamiento del sistema a partir del discurso del órgano gestor de la Ciudad Prohibida (cuestionario) y de las opiniones de los visitantes (explotación de los comentarios de las plataformas Tripadvisor y Mafengwo). Los resultados muestran que, en China, la sensibilidad social y el discurso político ante la gestión de la masividad de la afluencia turística muestran diferencias notables con la reflexión y el

contexto occidental, si bien se están adaptando muy velozmente las medidas más discutidas ya en los recursos y destinos turísticos más populares de otras partes del mundo.

Palabras clave: *Overtourism*, Patrimonio Mundial, Gestión de flujos turísticos, Capacidad de Carga turística, Sistemas de Reserva Previa, China, Ciudad Prohibida.

Abstract

The sustainable management of mass tourism (Problematised in terms of overtourism) at World Heritage Sites in China is a major challenge for the conservation of this heritage. Taking the case of the Forbidden City of Beijing as a reference, the research has a double objective: on the one hand, to contextualise the discourse of sustainable management of World Heritage in China, and on the other hand, to analyse the implementation of strategies and measures to contain and control the influx of visitors *on site*. A qualitative methodological approach is adopted in two phases: 1). Exploitation of secondary information sources to study the evolution of approaches and strategies in heritage tourism management; 2). Evaluation of the functioning of the system based on the discourse of the Forbidden City's management body (questionnaire) and the opinions of visitors (exploitation of comments on the Tripadvisor and Mafengwo platforms). The results show that in China, the social sensitivity and political discourse on the management of mass tourism show notable differences with the Western context and thinking, although the most discussed measures are being adapted very quickly in the most popular tourist resources and destinations in other parts of the world.

Key words: Overtourism, World Heritage, Tourism Flow Management, Tourist Carrying Capacity, Advance Booking Systems, China, Forbidden City.

1 Introducción

El crecimiento de los flujos de visitantes plantea, desde hace muchos años, importantes retos a los responsables y gestores de los espacios patrimoniales. El tema no es novedoso. Desde hace más de 25 años, instituciones como la UNESCO, la Organización Mundial del Turismo (UNWTO) o el Consejo Internacional de Monumentos y Sitios (ICOMOS) recogen en sus cartas,

informes y manuales recomendaciones sobre la gestión sostenible de la afluencia turística y la aplicación de la estimación de la capacidad de carga como herramienta para controlar los efectos nocivos del turismo sobre los bienes del patrimonio cultural (García Hernández y Calle Vaquero, 2012). No obstante, esta preocupación cobra actualidad por una confluencia de factores nuevos y, hasta cierto punto, de carácter disruptivo.

Por una parte, en los años inmediatamente previos a la pandemia de COVID-19 los medios de comunicación social, el activismo ciudadano, la academia y las instituciones culturales y turísticas empezaron a dar la voz de alarma sobre los impactos negativos del crecimiento desmesurado de la afluencia de visitantes en Europa en general, y en España en particular. En consecuencia, a partir de ese momento se multiplican las publicaciones sobre el denominado *overtourism*, que pasa a ser un tema clave en la agenda social, académica y política, en especial en los destinos urbanos (Calle Vaquero, 2019; European Cities Marketing, 2018; Milano, 2018; Peeters *et al.*, 2018; Postma and Schmuecker, 2017; UNWTO/OMT, 2018 y 2019; World Travel and Tourism Council, 2017). Aunque no existe una definición consensuada sobre el término *overtourism* hace referencia a situaciones de sobreturismo, es decir situaciones en la que se constata (con mediciones e indicadores) o se percibe un exceso de actividad turística que genera congestión y/o saturación y puede ser perjudicial o insostenible en términos económicos, sociales o medioambientales. En este contexto, los principales recursos turísticos patrimoniales tangibles (monumentos, museos, yacimientos arqueológicos...) se enfrentan también a un crecimiento intenso del número de visitantes que reciben con el conseguimiento reto de su gestión sostenible.

Sobre este escenario, la pandemia COVID-19 solo supuso un paréntesis; un breve periodo de paralización de la actividad turística al que ha sucedido una nueva eclosión del turismo, en todas sus formas, que afecta a todo tipo de territorios, destinos y recursos. La hipermovilidad turística genera de nuevo masivos flujos de visitantes que colapsan ciudades, playas, espacios naturales protegidos y atracciones culturales (Gretzel, 2022; Fronchot *et al.*, 2024; Kuenen *et al.*, 2023; Patrichi, 2023).

Por otra parte, la rápida digitalización de la sociedad, y concretamente del sector turístico, abre un nuevo campo de acción. Entre otros aspectos, algunos autores como Ivars *et al.* (2023a y 2023b) señalan que las soluciones tecnológicas y el paradigma de los destinos turísticos inteligentes se posicionan como nuevo discurso que cobra fuerza en el contexto de recuperación turística post-pandemia¹. En España, por ejemplo, se configura como una de las líneas prioritarias para la obtención de subvenciones y ayudas de programas financiados por los fondos *Next Generation* de la Unión Europea. La digitalización, las soluciones tecnológicas y el *big data* aparecen como herramientas al servicio de la gestión del *overtourism*, con sus posibilidades y limitaciones (García Hernández *et al.*, 2019).

China no es un país ajeno al crecimiento de la demanda turística. Si bien, las escalas del fenómeno (extraordinariamente masivo allí en comparación con la realidad europea), la sensibilidad social y el discurso político ante la gestión de la masividad de la afluencia turística muestran diferencias notables con la reflexión y el contexto occidental. El crecimiento turístico de China, aunque tardío respecto a otros contextos geográficos, ha sido muy acelerado. A partir de la *Política Estatal de Reforma y Apertura* en 1978² se produjo un espectacular despegue de la economía que desencadenó el lógico crecimiento de la demanda turística interna y la llegada de visitantes extranjeros. En 2019, el último año antes de la pandemia COVID-19, hubo 6.000 millones de turistas nacionales en China y 65,7 millones de viajeros extranjeros (Oficina Nacional de Estadística de China³ y UNWTO⁴). Por otra parte, el país es un gigante económico en un proceso acelerado de transformación digital en el que la tecnología impregna la

¹ Fuente de información: Turismo post-covid: digital, personalizado y más seguro que nunca.

<https://opinno.com/es/insight/post-covid-tourism-digital-personalized-and-safer/>

Retos del turismo en España: digitalización, sostenibilidad para adaptarse a las nuevas exigencias.

<https://novaciencia.es/retos-del-turismo-en-espana-digitalizacion-sostenibilidad-para-adaptarse-a-las-nuevas-exigencias/>

² Fuente de información: El Economista. La reforma y apertura, principal legado del Pequeño Timonel Deng Xiaoping. <https://www.economista.es/empresas-finanzas/noticias/164487/02/07/La-reforma-y-apertura-principal-legado-del-Pequeno-Timonel-Deng-Xiaoping.html>

³ <https://www.stats.gov.cn/english/>

⁴ <https://www.unwto.org/es/onu-turismo-dashboard-datos-turisticos>

cotidianidad de la vida social y económica, con altas tasas de desarrollo en este ámbito (Colombo and Angelis, 2021).

En términos de patrimonio cultural, China cuenta con una larga historia y un vasto territorio que atesora muchos sitios y monumentos históricos. Sólo en la Lista del Patrimonio Mundial de la UNESCO tiene un total de 59 sitios inscritos, de los cuales 40 son culturales y 4 mixtos (UNESCO, 2024). Muchos de estos sitios están sometidos a la presión de una gran base demográfica y de la creciente demanda turística (UNESCO, 2021). Según los informes anuales de *la China Academy of Cultural Heritage* (2016 a 2023), el número total de visitantes recibidos en los Sitios del Patrimonio Mundial chino alcanzó en los años previos a la pandemia los 489 millones anuales (datos del año 2018), habiéndose triplicado esa cifra en apenas 4 años (*China Academy of Cultural Heritage*, varios años). Sin embargo, la identificación de los impactos que genera el turismo sobre la conservación de los bienes y sitios patrimoniales y la preocupación institucional por la gestión de los flujos de visitantes, son temas relativamente recientes en China (Zhang *et al.*, 2015; Zhuang *et al.*, 2019; Zhang and Wu, 2021).

Este texto indaga sobre la evolución reciente de la gestión de flujos turísticos masivos en los sitios del Patrimonio Mundial en China, a partir de un estudio de caso, la Ciudad Prohibida de Beijing. Los objetivos de la investigación son dos: primero, contextualizar el discurso sobre la gestión sostenible del patrimonio mundial en China; segundo, analizar la implementación de estrategias y medidas de contención y control. Este análisis se aborda desde una triple perspectiva centrada en el caso de estudio: 1). El tipo de estrategias adoptadas y medidas implantadas, 2). El discurso oficial que justifica su adopción (en relación con los objetivos básicos de la gestión patrimonial) y, 3). La evaluación de su eficiencia/eficacia (a través de la opinión de los gestores y los comentarios de los visitantes).

2. Estado de la cuestión

Existe desde hace años una profusa producción académica en el ámbito occidental sobre los efectos negativos del turismo y también sobre el fenómeno de la saturación-congestión turística sobre los destinos patrimoniales. Se trata de una línea de trabajo ya antigua relacionada con la sostenibilidad turística y que enlaza con los planteamientos sobre capacidad de carga (Borg, 1998; García Hernández, 2023; Glasson, 1994; Shelby, 1984; Wall 2020). En su definición más sencilla el concepto de capacidad de carga hace referencia al número máximo de visitantes que puede contener un determinado espacio / recurso / destino turístico. En otras palabras, el límite más allá del cual la explotación turística de un recurso / destino es insostenible por perjudicial (García Hernández, 2012; O'Really, 1986)

En China, en cambio, la preocupación por el control de los efectos indeseados del turismo es más reciente (Zhang et al., 2015) y el tema de la capacidad de carga comienza a aplicarse en 2017 a partir de una ley nacional. Aunque los informes de organismos como la UNESCO, la OMT o ICOMOS plantearon el tema hace más de un cuarto de siglo (Feilden and Jokilehto, 1998; Garfield, 1993; Pedersen, 2005; OMT, 2004; UNWTO/UNEP, 2005), los documentos y cartas referentes a China empiezan a publicarse a partir de la segunda década del siglo XXI (Agnew and Demas, 2014; Zhang and Wu, 2021). Desde la academia, autores como Zhang *et al.* (2015) empiezan a analizar los efectos de la relación turismo y patrimonio en China y señalan la existencia de conflictos relacionados con el uso de los recursos y la banalización de sus valores patrimoniales. Esos conflictos se relacionan con la existencia de estructuras de gestión anticuadas, las operaciones turísticas inadecuadas y el uso ineficaz o deficiente de la legislación existente. Respecto a la Ciudad Prohibida la propia dirección del sitio comienza recientemente a plantear los retos de gestión relacionados con la estimación de su capacidad de carga y la adopción de medidas de gestión de los flujos masivos que colapsan el conjunto los días de la fiesta nacional (Yajing, 2014). En 2024 Yao analiza las dependencias y contradicciones entre el sitio (la Ciudad Prohibida) y las transformaciones que el turismo está induciendo en su entorno urbano inmediato.

En los últimos años, en el ámbito occidental, las reflexiones sobre masificación, congestión y saturación turística se plantean en términos de *overtourism*, extendiéndose el debate desde la

identificación de los impactos del turismo al diseño y adopción de estrategias y medias para su control o paliación (Adie *et al.*, 2020; Frey 2021; De Luca *et al.*, 2020; García Hernández *et al.*, 2023; Maclaren, 2020; Peeters *et al.*, 2018). En este sentido, la literatura recoge diferentes tipos de consideraciones sobre las medidas adoptadas en los sitios patrimoniales para limitar los efectos más negativos del fenómeno.

En los informes impulsados por organismos que incorporaron este fenómeno en su agenda: UNWTO (Koens *et al.*, 2018), European Parliament (Peeters *et al.*, 2018), WTO and Tourism Council, European Cities Marketing-ECM) predomina una posición institucional que alude a una mejor gestión como fórmula para solventar las repercusiones más negativas del éxito turístico. Se aboga por establecer medidas y estrategias de crecimiento turístico sostenible. Sin embargo, se ha centrado el foco de atención sobre los conjuntos patrimoniales de naturaleza urbana con muchas referencias al *overtourism* en ciudades (entre ellas en las denominadas ciudades del arte como Venecia, Dubroknik, Krakow o Santiago de Compostela) siendo mucho menor el número de estudios centrados sobre monumentos o conjuntos monumentales.

En todo caso, el repaso de la literatura sobre la gestión del *overtourism*, tanto informes institucionales como trabajos académicos citado *ut supra* (párrafos inmediatamente anteriores), plantea una agrupación de las medidas de acuerdo con diferentes criterios. En apretada síntesis, afrontar el *overtourism* incluye trabajar en dos líneas de acción (García Hernández *et al.*, 2023): 1). La gestión de las capacidades del sitio y 2). La búsqueda de alternativas que permitan una mejor distribución del flujo turístico. Las estrategias relacionadas con la gestión de las capacidades se orientan a su vez en dos direcciones: 1a. Limitar el número de visitas y actividades turísticas de acuerdo a los umbrales de capacidad de carga del sitio y 1b. Incrementar la capacidad del sitio para absorber visitantes. Estas estrategias se aplican conjuntamente con las medidas que buscan una mejor distribución del flujo, entre ellas, la ampliación de horarios de apertura, la redistribución temporal o espacial de la afluencia o la diversificación de ofertas de visita.

La limitación de visitas es una estrategia ampliamente citada en los trabajos sobre gestión del *overtourism*. Implica determinar un umbral máximo o límite de visitantes en función de la capacidad de carga del sitio. El aforamiento se puede definir a nivel temporal (capacidad de carga máxima diaria, semanal, mensual) y puede afectar a la totalidad del sitio o sólo a algunas de sus partes. De hecho, los esquemas de zonificación permiten los aforamientos en función de aspectos como la fragilidad patrimonial y/o la afluencia de visitantes, que tienden a concentrarse sobre los principales referentes o iconos turísticos de cada lugar. En ocasiones, además se aplican cuotas de aforo por tipologías de visitantes (visitantes en grupo organizado, cruceristas, excursionistas, etc.) (García et al., 2023). El establecimiento de aforos y la limitación del número de visitantes fue primero adoptado en áreas naturales protegidas como las islas Galápagos en Ecuador (Cifuentes, 1998). Con el paso del tiempo su uso se extendió paulatinamente a diferentes sitios del patrimonio cultural: cuevas con pinturas rupestres, zonas arqueológicas como Petra en Jordania (Magablib and Ah Al-Shorman, 2008), conjuntos monumentales como la Alhambra en España (Chamorro, 2006) o monumentos y jardines como el Parque Güell de Barcelona (Arias Sanz, 2016).

Este tipo de medida, que tiene un carácter regulatorio, suele ir acompañada de otro tipo de intervenciones que facilitan su operatividad: medidas de comunicación (a efectos de informar a los destinatarios de las limitaciones existentes y sus motivos), medidas de infraestructuras (adecuación física del espacio que permite hacer efectivo el control del flujo turístico); medidas tarifarias (adoptando una política de precios ajustada a las necesidades de conservación) o medidas de inteligencia turística (intentado monitorizar en tiempo real el impacto turístico e ir así modulando las medidas puestas en marcha). Como señalan algunos autores, entre ellos Weber *et al.* (2017) la fijación de aforos no reduce necesariamente la presión turística. A veces, en situaciones de excesiva presión, se favorecen los privilegios de determinados intermediarios turísticos generando distorsiones en el mercado. Aparecen mercados paralelos de reventa de entradas que supone el enriquecimiento ilegítimo de determinados operadores (García Hernández *et al.*, 2023).

La segunda estrategia relacionada con el manejo de las capacidades del sitio tiene un sentido opuesto al anterior, ya que se trata de incrementar dicha capacidad para absorber más visitas y actividades turísticas. Este incremento puede darse en tres aspectos. El primero tiene que ver con la ampliación de la capacidad física del atractivo patrimonial (aumento de la superficie de visita). El segundo aspecto está relacionado con el incremento de la capacidad de las instalaciones que facilitan la visita: aparcamientos y otros servicios de acogida al visitante. El tercer aspecto se refiere a una mejora de la capacidad operacional del sitio para el control del flujo turístico, con medidas relacionadas con la señalización, la vigilancia o el rastreo de los visitantes mediante soluciones inteligentes. Suele ser ésta última la opción preferida por instituciones y prestadores de servicios (Koens and Postma, 2016). Su mayor limitación estriba en que en muchas ocasiones no hay posibilidad real de ampliar la capacidad física del sitio sin alterar su valor patrimonial, situación ante la que se plantea incluso la posibilidad de crear réplicas físicas o virtuales de los sitios patrimoniales (Frey and Briviba, 2020; Frey, 2021).

Junto con las estrategias que tienen como punto focal la gestión de la capacidad del sitio, ya sea en su vertiente limitante (aforamiento) como en un sentido opuesto (ampliación), se suelen aplicar en los sitios patrimoniales una serie de medidas, a veces de menor calado, pero sustancialmente importantes, orientadas a la redistribución de los flujos de visitantes. Este tipo de actuaciones tiene como objetivo repartir la alta demanda de visita a los espacios patrimoniales a nivel temporal o espacial. Entre ellas estarían las medidas relacionadas con la gestión a tiempo real de las colas y los tiempos de espera para acceder a determinados espacios del sitio, la ampliación del tipo de ofertas de visita con horarios diferenciados (visitas nocturnas, visitas *express* o esenciales, etc) o la adecuación de itinerarios unidireccionales de visita que segmentan recorridos según tipologías de visitantes (recorridos adaptados para personas con discapacidad, itinerarios para visitas en grupo,...) (ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO, 2004).

Como ya se ha mencionado antes, el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) está jugando un papel muy importante a la hora de generar conocimiento sobre el comportamiento de los flujos de visitantes y la adopción de medidas y estrategias para

su gestión. Los Sistemas de Información Geográfica (SIG), por ejemplo, permiten analizar también patrones de movimiento y actividad de los visitantes en destino (Lau and McKercher, 2006). Por su parte, los Sistemas de Posicionamiento Global (GPS) y otras tecnologías de monitorización de dispositivos móviles facilitan el control del movimiento de los turistas, pudiéndose aplicar la tecnología del Internet de las Cosas (*Internet of Things, IoT*) para gestionar la capacidad y el flujo de visitantes mediante sensores inteligentes que controlen en tiempo real el número de visitantes, su comportamiento, sus rutas y la duración de su estancia (Shoval and Ahas, 2016).

No obstante, el desarrollo tecnológico se ha utilizado fundamentalmente en la implantación de los sistemas de reserva y venta anticipada de entradas. La evolución de los sistemas de reserva en línea utilizados en un primer momento por compañías aéreas se ha extendido a otros productos y servicios turísticos, utilizando el auge de la *World Wide Web* como plataforma unificada. De hecho, a partir de la década de 2010, el uso de la computación en la nube y la tecnología móvil impulsó aún más el desarrollo de los sistemas de reserva en línea, facilitando el acceso a través de las aplicaciones móviles (Apps) (Goecke, 2022). La venta anticipada *on line* permite, entre otras cosas, evitar las aglomeraciones que se producían *in situ* al agotarse las entradas disponibles. Pese al enorme desarrollo tecnológico aplicado en esta medida, el control de los flujos de visitantes mediante su monitoreo a tiempo real es aún una quimera para la mayor parte de los recursos y destinos patrimoniales (García Hernández *et al.*, 2019).

3. Metodología y caso de estudio

La investigación que sustenta este artículo toma como caso de estudio la Ciudad Prohibida, uno de los principales recursos turísticos patrimoniales de China. Se trata de un complejo palaciego en forma de rectángulo que cubre 72 ha. y está compuesto por 980 edificios con 9.999 estancias. Se construyó entre 1406 y 1420 y fue diseñada para ser el centro de la antigua ciudad amurallada de Beijing. Durante casi quinientos años, desde la dinastía Ming hasta el final

de la dinastía Qing (1912), fue la residencia oficial de los emperadores de China y su corte, así como centro ceremonial y político del gobierno chino.⁵

El 10 de octubre de 1925 se estableció oficialmente el Museo del Palacio, convirtiéndose en un gran museo integral de arte antiguo chino abierto al público. Y en 1987 entró en la Lista del Patrimonio Mundial de la UNESCO, siendo uno de los primeros sitios del patrimonio chino en contar con la declaratoria. En 2024, se incorpora también al Patrimonio Mundial el Eje Central de Beijing; un conjunto de edificios que representa el orden ideal de la capital china, y del que la Ciudad Prohibida es uno de los elementos constitutivos⁶. Actualmente es uno de los sitios patrimoniales más visitados del país. En 2019 los datos de afluencia previos a la pandemia contabilizaban 19,33 millones de visitantes, aunque lógicamente, entre 2020 y 2022 esa cifra disminuyó a causa las restricciones de movilidad que se han prolongado en China hasta el año 2023 (*China Academy of Cultural Heritage*, varios años).

La investigación realizada adopta un enfoque metodológico de corte cualitativo basado en técnicas clásicas de análisis de contenido documental. En una primera fase se han explotado diversas fuentes de información secundarias (publicaciones científicas, estadísticas, literatura gris y prensa) al objeto de analizar la evolución de los enfoques y estrategias de la gestión turística patrimonial en el estudio de caso. En una segunda fase se realiza un análisis prospectivo que tiene como objetivo extraer información sobre el funcionamiento del sistema a partir del discurso del órgano gestor de la Ciudad (el Museo del Palacio) y de las opiniones de los visitantes. Para el análisis de la perspectiva de los visitantes se ha recurrido a la información proporcionada por los comentarios recogidos en dos plataformas de viajes, TripAdvisor y Mafengwo.

- TripAdvisor es una plataforma *online* en la que se recogen millones de opiniones sobre negocios turísticos (entre ellos museos y monumentos)⁷. Los datos utilizados en esta

⁵ <https://whc.unesco.org/es/list/439>

⁶ <https://whc.unesco.org/es/list/1714>

⁷ <https://www.tripadvisor.com/>

investigación hacen referencia a los comentarios existentes sobre la Ciudad Prohibida en agosto de 2024. Para esa fecha se registraban alrededor de 14.000 comentarios sobre el sitio, de los cuales casi el 80% estaban en idiomas no chinos, lo que refleja las opiniones de los turistas internacionales. La plataforma utiliza una escala de valoración de cinco puntos (1 baja valoración y 5 máxima valoración positiva).

- Mafengwo es una plataforma de viajes de gran reputación en China, comparable a TripAdvisor en Occidente. Los usuarios comparten sus experiencias y opiniones sobre diferentes lugares, alojamientos, servicios, atracciones, restaurantes, centros comerciales. La plataforma clasifica las opiniones en positivas, medias y malas.⁸ Según las estadísticas de la página de la Ciudad Prohibida en Mafengwo, en agosto de 2024 había cerca de 12.000 opiniones, de las cuales alrededor de 1.000 implicaban una valoración media o negativa de la experiencia. Sin embargo, debido a las limitaciones del propio sitio web, solo se muestran un máximo de 5 páginas para cada tipo de comentarios, lo que equivale a un total de 75 comentarios (tamaño de la muestra analizada). Como plataforma local de información turística en China, todos los comentarios de Mafengwo están en chino, lo que refleja más directamente las opiniones de los turistas nacionales.

Sobre el conjunto de comentarios se han realizado búsquedas por palabras clave: “*ticket*”, “*crowded*”, “*queue*”, y “*ticket on line*” (en el caso de TripAdvisor) y 人多 (“lleno/congestión”) y 内部 (“interior del palacio”) para las opiniones de Mafengwo. Se han aplicado estas palabras clave porque son las que utilizan las plataformas para etiquetar comentarios relacionados con el objeto de estudio. No había correspondencia entre los términos utilizados en ambas plataformas. Los resultados de estas búsquedas han permitido seleccionar la muestra de comentarios cuyo contenido ha sido objeto de análisis.

En relación con la aproximación a las valoraciones de los gestores del sitio, se hizo llegar un cuestionario al órgano gestor del sitio a través de un buzón público con las preguntas recogidas

⁸ <https://www.mafengwo.cn/>

en la figura 1. Dada la imposibilidad de concertar entrevistas presenciales, se cuenta para el estudio con un escrito remitido en respuesta a esta demanda.

Figura 1. Modelo de cuestionario dirigido a los gestores de la Ciudad Prohibida

1. El sistema de reserva solo permite la preventa de 7 días de antelación, pero en temporada alta, las entradas suelen agotarse instantáneamente. ¿Existe algún plan para extender el período de preventa o implementar otras medidas que mejoren la preventa?
2. Actualmente, la App móvil de la Ciudad Prohibida solo está disponible para los turistas chinos, lo que genera inconvenientes significativos para los turistas extranjeros. ¿Hay planes para optimizar la App y mejorar la experiencia de reserva para los extranjeros?
3. El interior de la mayoría de los edificios de la Ciudad Prohibida no están abiertos al público, y los turistas solo pueden observarlos desde el exterior. Sin embargo, hace unos 20 años, era posible visitar el interior de estos edificios. ¿Se tiene previsto reabrir más espacios interiores en el futuro para mejorar la experiencia de los visitantes?
4. La Ciudad Prohibida ha implementado un sistema de visitas por franjas horarias para controlar el flujo de visitantes y la distribución de personas. Desde su implementación, ¿ha logrado este sistema aliviar la congestión en las horas pico? ¿Existe algún plan para optimizar aún más el sistema de reservas por franjas horarias?

Fuente: elaboración propia

4. Resultados

4.1. Primera fase: análisis documental.

Los resultados del análisis documental efectuado en la primera fase de la investigación se muestran en relación con dos temas importantes relacionados con la gestión del *overtourism* en el estudio de caso. En un primer subepígrafe se muestran los resultados de la explotación documental relacionados con la evolución de los planteamientos de la gestión del turismo desde los instrumentos normativos y de planificación. En el segundo subepígrafe se plantearán el tipo de medidas y estrategias planteadas y/o implantadas.

Evolución de los planteamientos que guían la gestión del turismo en los instrumentos normativos y de planificación.

La Ciudad Prohibida de Beijing es una institución pública directamente dependiente del Ministerio de Cultura y Turismo de la República Popular China. Como lugar más emblemático del patrimonio mundial chino, se enfrenta desde hace tiempo a la presión de un número excesivo de visitantes, problema que aparece recogido en algunos de las comunicaciones oficiales del órgano gestor del conjunto monumental (Yajing, 2014; The Palace Museum, 2017). En este sentido, y en un país fuertemente centralizado, el diseño de la estrategia de actuación del sitio es reflejo de la evolución de la política de gestión turística patrimonial que empieza a adoptarse en China desde hace poco más de una década, focalizada sobre dos aspectos claves: el cálculo de aforos de capacidad de carga turística y la implementación de sistemas de reserva previa de entradas.

El primer documento de referencia es la *Ley de Turismo de la República Popular China* (The Central People's Government of the People's Republic of China, 2013). En el capítulo IV dedicado a "la operación turística", el artículo 45 menciona que "*los turistas recibidos en un sitio turístico no deberán exceder la capacidad de carga máxima aprobada por la entidad de gestión o administración de dicho sitio. Los sitios turísticos deberán publicar sus capacidades de carga máxima al público y establecer e implementar un plan o proyecto que controle el flujo de turistas. Así mismo los sitios turísticos podrían implementar la medida de reserva previa de la entrada*".

En 2015 entran en vigor dos documentos clave: las *Directrices para Promover el Desarrollo del Turismo Inteligente* (The Central People's Government of the People's Republic of China, 2015a) y las *Directrices para la medición de la capacidad de carga de las zonas de interés turístico* (The Central People's Government of the People's Republic of China, 2015). El primer documento alienta a los destinos y sitios turísticos a utilizar medios de turismo inteligente para implementar sistemas de reserva de entradas y mecanismos de predicción de la congestión en las atracciones turísticas. El segundo estipula que los sitios turísticos han de calcular su capacidad

de carga máxima y formular un plan de control de flujo turístico. Establece además requisitos estandarizados para la alerta temprana de exceso de flujo de visitantes en los sitios turísticos. De esta manera cuando el número de visitantes en un sitio turístico alcanza el 80% de la capacidad de carga máxima se debe anunciar al público, informar al gobierno y activar un plan de emergencia. Al mismo tiempo, el sitio turístico debe suspender la venta de entradas inmediatamente y comunicarlo al público que espera. Una vez que se activa el plan de emergencia, el gobierno local debe organizar todos los departamentos relacionados, especialmente los de tráfico y seguridad pública, para monitorear el flujo de los visitantes en las entradas principales o accesos de carretera. Al mismo tiempo, orientarles fuera del sitio turístico, desviando e interceptando el exceso de flujo.

Las *Directrices para la medición de la capacidad de carga de las zonas de interés turístico* fueron el primer documento legal que obligaba en China al establecimiento de la capacidad máxima de carga. El documento delimita específicamente ocho tipos de capacidades de carga (total, física, de las instalaciones, ecológica, psicológica, social, simultánea y diaria). Sin embargo, a nivel operativo las directrices sólo desarrollan dos fórmulas de cálculo de las cifras básicas de referencia para el manejo de los flujos de visitantes *in situ*: la capacidad máxima de carga (simultánea) en un momento determinado y la capacidad de carga diaria máxima (aforo diario).

En 2017 la Administración Nacional de Turismo promulgó un nuevo texto normativo denominado, en su traducción al castellano: *Estándares de respuesta de los sitios turísticos durante las horas pico*⁹. De acuerdo a su contenido, durante las horas punta o pico, se divide la capacidad de carga de visitantes de un sitio turístico en 3 niveles: 80%, 90% y 95% de la carga máxima, que son la alarma amarilla, naranja y roja respectivamente. Las entidades de gestión o administración de los sitios turísticos deben implementar las medidas adecuadas para

⁹ Anuncio de la Administración Nacional de Turismo sobre la Publicación de 4 Estándares de la Industria Turística. http://zwgk.mct.gov.cn/zfxgkml/hybz/202012/t20201213_919342.html. Estándares de respuesta al sitio turística durante las horas pico, LB/T 068-2017 http://whly.gd.gov.cn/gd_zww/upload/file/file/201712/27091943hI9q.pdf

controlar el flujo de visitantes ajustando el horario de apertura, el número de taquilla y el tiempo de espera; disponiendo de venta anticipada de la entrada en multicanal como Internet, teléfono o aplicaciones de móvil; elaborando planes para desviar a los visitantes y rutas alternativas dentro del sitio turístico; y reforzando la plantilla de gestión de la visita en las zonas de alta densidad de visitantes para que orienten, desvíen el flujo y mantengan el orden de la visita.

Por último, en 2019, el Consejo de Estado de China propuso que para 2022 todos los destinos turísticos de categoría 5A¹⁰ implementaran de manera integral el sistema de reservas de entradas (General Office of The State Council of The People's Republic of China, 2019). La pandemia de COVID-19 fue un acicate importante en este sentido, ya que se adoptó de forma masiva el sistema de reservas para controlar el número de visitantes, aforar espacios y respetar la distancia mínima interpersonal por razones de seguridad sanitaria. En mayo de 2021 el Ministerio de Cultura y Turismo exigió que todos los sitios y destinos turísticos del país implementaran de manera integral el sistema de reservas de entradas (Xinhua News Agency, 2021).

En este contexto, la Ciudad Prohibida lleva años reclamando un estatus propio con instrumentos que le permitan hacer frente a la situación de afluencia masiva de visitantes que experimenta. En marzo de 2012, el presidente del Museo del Palacio, Shan Jixiang, propuso que el Ministerio de Cultura y la Administración Estatal del Patrimonio Cultural formularan conjuntamente la Ley

¹⁰ En 2005, la antigua Administración Nacional de Turismo de China (actual Ministerio de Cultura y Turismo de China) promulgó el "Reglamento para la Evaluación de la Calidad de las Zonas de Interés Turístico", que las clasifica en cinco niveles, desde 1A hasta 5A, según los recursos naturales y culturales del sitio, la capacidad de carga turística, el nivel de desarrollo de las instalaciones de servicios, así como la protección ambiental y el nivel de gestión. La categoría 5A es la más alta y representa un nivel de excelencia nacional en cuanto a recursos turísticos, entorno, servicios, instalaciones y gestión. La evaluación de las zonas 5A está a cargo del Ministerio de Cultura y Turismo de China, que cuenta con un comité de evaluación especializado. La de 4A es realizada por los departamentos de turismo a nivel provincial, la de 3A son evaluados por los departamentos de turismo a nivel de ciudad-prefectura (municipio), y la de 2A y 1A son evaluados por los departamentos de turismo a nivel de distrito o condado.

https://zwgk.mct.gov.cn/zfxxgkml/zcfg/gfxwj/202012/t20201204_906214.html

exclusiva para protección del Museo del Palacio.¹¹ Cuatro años más tarde, en 2016 se hizo público el “Plan general para la protección de la Ciudad Prohibida” (elaborado por el *Instituto de Historia Arquitectónica del Instituto de Diseño Arquitectónico de China* y el *Museo del Palacio*), un documento que se centra fundamentalmente en los aspectos relacionados con la conservación física del patrimonio histórico-cultural. Por ello en 2017, el director del Museo volvió a proponer la formulación a nivel nacional de la Ley exclusiva para la protección del Museo del Palacio¹²; en 2016 se recibieron ya 16 millones de visitantes.

Tipos de estrategias y medidas

Con el fin de gestionar una afluencia de visitantes cada vez más masiva, la Ciudad Prohibida ha ido acometiendo varias estrategias de gestión de flujos de visitantes que tienen que ver fundamentalmente con tres aspectos: la reserva anticipada de venta de entradas, la fijación de aforos máximos de visitantes (capacidad de carga) y el establecimiento de itinerarios unidireccionales para el desarrollo de la visita.

a). Sistema de reserva y venta anticipada de entradas

El sistema de reserva y venta anticipada de entradas comenzó a implantarse de forma gradual en 2011. En orden cronológico la articulación de estas medidas ha seguido la siguiente secuencia temporal:

- La primera preventa de entradas en línea se puso en marcha el 25 de septiembre de 2011, con solo 287 entradas vendidas ese día. Durante 2011 el número de entradas vendidas en línea supuso solo el 1,68% del total de entradas vendidas (si bien el sistema apenas funcionó durante 3 meses). De 2011 a 2014, el porcentaje de venta de entradas en línea fue solo de alrededor del 2%¹³.

¹¹ El director del Museo del Palacio: La protección del Museo del Palacio debería embarcarse en el camino de la legalización. <http://news.sina.com.cn/c/2012-03-04/012424054114.shtml>

¹² Las medidas de protección de la Ciudad Prohibida deben elevarse al nivel de leyes estatales. http://www.xinhuanet.com//2017-03/03/c_1120564296.htm

¹³ The Palace Museum. (2017, October 10). 筹备六年，故宫博物院今年十一首次实现全网售票 精细管理，未来观众将可预约分时段进博物馆参观 [Six years of preparation, the Palace Museum achieves full online

- El 13 de junio de 2015, se aplicó por primera vez la política de la capacidad de carga máxima diaria de 80.000 visitantes y la venta obligatoria de entradas con nombre real. Durante ese año, 2015, el porcentaje de venta de entradas en línea fue del 17,33% y creció hasta el 41,14% en 2016¹⁴.
- El 1 de julio de 2017, se puso en marcha una aplicación oficial de venta de entradas por móvil, a través de un sistema de códigos QR. Solo un mes después (agosto 2017) el porcentaje de venta de entradas en línea alcanzó el 77 %. Llama la atención que el 2 de octubre de 2017, segundo día de la Fiesta Nacional de China, las 80.000 entradas disponibles para ese día se vendieron en línea a la 01:38 de la madrugada (primera vez que se vendían todas las entradas disponibles en línea) y a la 13:55 de la tarde del mismo día, todas las entradas para el día siguiente estaban ya agotadas también¹⁵.
- El 10 de octubre de 2017, 92º aniversario de la fundación del Museo del Palacio, se cerraron las taquillas físicas¹⁶. Teniendo en cuenta que algunos visitantes no tenían la capacidad de comprar o pagar entradas en línea (como los de edad avanzada y los extranjeros, que podían tener teléfonos móviles sin capacidad de pago móvil y no entendían la política de venta de entradas en línea), en la entrada de la Ciudad Prohibida se instalaron varios mostradores de servicio cada uno de los cuales puede atender hasta

ticketing for the first time this October]. Retrieved 28 May 2024, from https://www.dpm.org.cn/classify_detail/246074.htm

¹⁴ The Palace Museum. (2017, October 10). 筹备六年，故宫博物院今年十一首次实现全网售票 精细管理，未来观众将可预约分时段进博物馆参观 [Six years of preparation, the Palace Museum achieves full online ticketing for the first time this October]. Retrieved 28 May 2024, from https://www.dpm.org.cn/classify_detail/246074.htm

¹⁵ The Palace Museum. (2017, October 10). 筹备六年，故宫博物院今年十一首次实现全网售票 精细管理，未来观众将可预约分时段进博物馆参观 [Six years of preparation, the Palace Museum achieves full online ticketing for the first time this October]. Retrieved 28 May 2024, from https://www.dpm.org.cn/classify_detail/246074.htm

¹⁶ XinhuaNet. (2017, October 10). 故宫售票处结束 92 年历史 今起实行全网售票. [La taquilla de la Ciudad Prohibida puso fin a sus 92 años de historia y ahora está totalmente en línea.]. XinhuaNet. Retrieved 31 May 2024, from http://www.xinhuanet.com/politics/2017-10/10/c_1121782288.htm

1.500 visitantes al día. Sus principales funciones eran explicar el funcionamiento de la venta en línea y ayudar a los visitantes a comprar las entradas¹⁷.

- Actualmente el periodo de antelación para la compra es de 7 días, y las entradas se pueden adquirir hasta un día antes de la fecha de visita. Todos los visitantes deben utilizar documentos de identidad para registrarse y la venta de entradas con nombre real, como el DNI y el pasaporte, y para verificar las entradas sólo es necesario mostrar los documentos de identidad utilizados en para la compra.

b). Aforamiento y capacidad de carga.

Junto con el sistema anticipado de venta de entradas, la Ciudad Prohibida implementó en 2015 el límite máximo diario de entradas puestas a la venta en función de la estimación de la capacidad máxima del sitio, que quedó fijada en 80.000 visitantes/día. Esta medida intentaba dar respuesta a situaciones de congestión y saturación que se venían repitiendo en los años precedentes los días de máxima afluencia (coincidiendo con periodos festivos nacionales). Por ejemplo, el 2 de octubre de 2010 la afluencia a la Ciudad Prohibida fue de 122.000 visitantes y los medios de comunicación se hicieron eco de esta circunstancia¹⁸. Dado que el número de días de apertura al año es de unos 320, la capacidad de acogida máxima anual puede alcanzar los 25,6 millones. Con las cifras de visitantes actuales (en torno a 20 millones) el nivel de ocupación del conjunto se encuentra ya al 78%. (*China Academy of Cultural Heritage*, varios años)

Desde 2023 el aforo máximo diario está distribuido por franjas horarias (The Palace Museum, 2023). En concreto, las entradas se dividen en dos franjas horarias para reserva, el turno de la mañana y la tarde, siendo la hora más tardía de entrada para quienes hayan reservado el turno

¹⁷ The Palace Museum. (2017, October 10). 筹备六年，故宫博物院今年十一首次实现全网售票 精细管理，未来观众将可预约分时段进博物馆参观 [Six years of preparation, the Palace Museum achieves full online ticketing for the first time this October]. Retrieved 28 May 2024, from https://www.dpm.org.cn/classify_detail/246074.htm

¹⁸ China Daily. (2010, October 23). Forbidden City overwhelmed by holiday visitors. Retrieved 31 May 2024, from https://www.chinadaily.com.cn/photo/2010-10/03/content_11375685.htm

de la mañana las 12:00 horas y la más temprana para quienes hayan reservado el turno de la tarde las 11:00 horas. No hay límite de tiempo para que los turistas visiten la Ciudad Prohibida una vez que entran.

c) Fijación de itinerarios.

El sistema de limitación de visitantes y su distribución temporal por franjas horarias se complementa con otra medida, el establecimiento de un itinerario de visita unidireccional, que tiene como objetivo agilizar y facilitar la circulación del flujo masivo de visitantes en el interior del conjunto. Este itinerario se señaló y puso en marcha en 2011 (Beijing Municipal People's Government, 2022). Sigue un trazado unidireccional de sur a norte. La entrada al conjunto se hace a través del flanco sur desde *Tian'anmen* (la Puerta de la Paz Celestial) atravesando *Wumen* (la Puerta del Mediodía). La salida solo es posible por el flanco norte, *Shenwumen* (la Puerta del Poder Divino) y por el lado este *Donghuamen* (la Puerta de la Gloriosa del Este)¹⁹.

4.2. Segunda fase: valoración/percepción del funcionamiento del sistema

Se exponen a continuación los resultados de la segunda fase de la investigación que tenía como objetivo analizar las opiniones de los visitantes y del órgano gestor de la Ciudad Prohibida respecto del funcionamiento del sistema de reserva previa, aforamiento y organización de la visita.

a) Valoraciones de los visitantes

La tabla 1 muestra de forma sintética el análisis de las valoraciones de los visitantes que aparecen en las plataformas de viaje seleccionadas. Se recoge la frecuencia de aparición de las palabras clave de las búsquedas sistematizando los principales problemas con los que se relacionan.

¹⁹ The Palace Museum. (n.d.). 导览 [Visit]. Retrieved 28 May 2024, from <https://www.dpm.org.cn/Visit.html>

Tabla 1: Ciudad Prohibida de Beijing. Comentarios en plataformas de viaje. Síntesis del análisis de contenido por palabras clave. Agosto 2024

Plataforma	No. Total de comentarios	Palabra clave	Frecuencia	Aspecto clave/resumen
TripAdvisor	14.160 (hasta 26 de septiembre de 2024)	Ticket	Más de 1.000	El periodo de venta de entradas es demasiado corto, solo 7 días, lo que hace que sea difícil reservar entradas, especialmente durante la temporada alta de turismo. La App móvil de reserva solo está disponible en chino, lo que representa una molestia para los turistas extranjeros, y además es necesario llevar el pasaporte para poder ingresar. Algunos comentarios advierten sobre el riesgo de fraude, ya que ciertas personas que se hacen pasar por guías turísticos venden entradas "de acceso rápido" a precios elevados.
		Crowded	Más de 1.000	La congestión es uno de los principales problemas mencionados por los turistas, especialmente en temporadas altas, donde el gran flujo turístico dificulta acercarse a los palacios o tomar fotos. Además, el cierre del interior de muchos palacios empeora la experiencia turística. Algunos turistas sugieren evitar los fines de semana y días festivos, o llegar temprano.
		Queue	387	Para visitar la Ciudad Prohibida, es necesario pasar por varios controles de seguridad estrictos y verificación de documentos de identidad, lo cual puede ser un proceso lento. Durante la temporada alta, el tiempo de espera en las filas puede llegar a ser de más de 1.5 horas. Las áreas de espera suelen estar muy concurridas y, en temporada alta, pueden surgir problemas de desorden. Además, no hay instalaciones de sombra, lo que hace que la espera en verano sea especialmente incómoda. Muchos turistas se sienten exhaustos durante la fila, y una vez dentro, aún deben enfrentar la congestión de visitantes, lo que aumenta la fatiga y el malestar general durante la visita.
		Ticket online	195	La mayoría de los comentarios destacan que las entradas deben reservarse en línea con antelación, lo que ofrece conveniencia y ahorra tiempo al evitar hacer fila en la taquilla, pero durante la temporada alta las entradas se agotan rápidamente. Reservar a través de plataformas de terceros como agencias del viaje es relativamente conveniente, pero generalmente implica un costo adicional y, a veces, existe el riesgo de que la información no se registre a tiempo, lo que puede rechazarse la visita.
Mafengwo	11.976 (hasta 26 de septiembre de 2024)	人多 (lleno/congestión)	48	La congestión turística en la Ciudad Prohibida es algo común, manifestándose principalmente en las áreas de entrada, las atracciones clave como el Salón de la Suprema Armonía, y el hecho de que la mayoría de los palacios interiores no están abiertos, lo que obliga a los visitantes a observar desde el exterior en medio de la multitud de visitantes. Esta situación se agrava durante los periodos de pico, como festivos y vacaciones, lo que provoca largas esperas y afecta significativamente la experiencia turística.
		内部 (interior del palacio)	39	El cierre del interior de la mayoría de los palacios en la Ciudad Prohibida es una de las principales quejas de los turistas chinos. La mayoría de los palacios están rodeadas por barreras cada vez más alejadas, y falta de iluminación interior, los visitantes solo pueden observarlos desde lejos, lo que reduce significativamente la calidad de la experiencia. Especialmente cuando hay grandes multitudes de visitante, esta limitación se vuelve más incómoda, y el entorno congestionado intensifica la sensación de decepción, afectando notablemente la experiencia turística general.

Fuente: elaboración propia

En ambas plataformas la proporción de comentarios negativos es relativamente baja. En Tripadvisor había solo alrededor de 1.800 comentarios calificadas con un 3 o menos (valoraciones más críticas), que suponían apenas el 13% de un total d 14.160). En Mafengwo, por su parte, de 12.000 comentarios, alrededor de 1.000 contienen comentarios críticos con el funcionamiento del sistema. Sin embargo, la presencia de valoraciones críticas (negativas e incluso medias) es más alta entre las opiniones asociadas a las palabras clave, y su contenido refleja los problemas existentes. Así, por ejemplo, en la plataforma TripAdvisor “*ticket*” es uno de los términos que aparece con mayor frecuencia en las valoraciones negativas en inglés, acumulando aproximadamente 150 menciones. El período de preventa es de solo 7 días, y es obligatorio reservar con al menos un día de antelación. Los turistas extranjeros frecuentemente reportan dificultades al utilizar la APP móvil para reservar. Aunque en la entrada de la Ciudad Prohibida dispone numerosos códigos QR de la APP, esta solo está disponible en chino y requiere un número de teléfono y una tarjeta bancaria de China para reservar y pagar. El sitio web de preventa dirigido a turistas extranjeros avisa en inglés que la APP móvil es solo para uso de turistas chinos; sin embargo, este aviso no se destaca de manera visible en la entrada de la Ciudad Prohibida. En términos generales, aunque la aplicación es muy conveniente para los turistas chinos, es compleja y no está adaptada para los turistas extranjeros.

Aunque el sitio web de preventa de la Ciudad Prohibida ofrece un canal especial para turistas extranjeros y permite el pago con tarjetas bancarias extranjeras, en la temporada alta las entradas se agotan rápidamente, lo que lleva a muchos turistas a reportar dificultades para reservar individualmente a través de este sitio. Algunos turistas extranjeros que no logran adquirir entradas individuales optan por unirse a grupos organizados que incluyen servicios de guía, pero el precio es aproximadamente el doble de la normal (el precio en temporada baja es de 40 CNY, aproximadamente 5 euros, y en temporada alta es de 60 CNY, aproximadamente 7,6 euros), y el tiempo y las rutas de la visita están restringidos.

Como ya se ha referido *ut supra*, la Ciudad Prohibida ha implementado completamente la reserva en línea y ha eliminado las taquillas físicas. Todos los turistas deben proporcionar un número de identificación (documento de identidad o pasaporte) y un nombre para reservar, Algunos turistas extranjeros consideran que esta medida ahorra tiempo de espera, ya que no es necesario canjear entradas en papel en la taquilla, sino que se puede ingresar directamente verificando la información

del pasaporte para acceder. Sin embargo, otros turistas expresan que llevar el pasaporte consigo no es conveniente y conlleva el riesgo de pérdida. Aproximadamente 80 comentarios mencionan el problema del pasaporte, algunos sugieren que los turistas deben llevarlo consigo al visitar, mientras que otros relatan casos en los que se les impidió la entrada por olvidar llevar su pasaporte. Otro término que aparece con frecuencia en los comentarios de Tripadvisor es "crowded", lo que refleja directamente el problema de la aglomeración de visitantes que se produce en el sitio. Dentro del conjunto de comentarios existentes para la fecha de referencia, el término "crowded" aparece aproximadamente 1000 veces. La Ciudad Prohibida, como uno de los destinos turísticos más populares de China, suele estar más concurrida de lo que muchos turistas extranjeros esperan. Los visitantes mencionan que el espacio en la entrada *Wumen* (Puerta de Mediodía) y en el área de control de seguridad es limitado, y el tiempo de espera en la fila puede llegar hasta una hora. Además, la zona central de la Ciudad Prohibida, como *Taihedian* (el Salón de la Suprema Armonía), suele estar abarrotada de turistas, y la mayoría de los palacios no tienen sus espacios interiores abiertos al público, por lo que los turistas solo pueden observar desde fuera a través de las barreras.

En relación con los visitantes chinos, los comentarios del portal Mafengwo relacionados con las palabras clave "lleno/congestión" e "interior del palacio" ponen en evidencia que los problemas que se mencionan con mayor frecuencia se centran en el corto período de reserva de entradas, la dificultad para conseguir entradas, la gran cantidad de visitantes, la congestión, y el gran número de palacios que no están abiertos al público. Estos problemas coinciden en gran medida con los comentarios de los turistas extranjeros. A pesar de que los turistas chinos tienen una plataforma exclusiva de reserva, solo pueden reservar con hasta 7 días de antelación, y en temporada alta, las entradas suelen agotarse instantáneamente. En las zonas nucleares, la alta concentración de visitantes provoca un tránsito lento y una experiencia menos agradable; la mayoría de los palacios siguen sin abrir sus espacios interiores, por lo que los turistas solo pueden observar desde fuera a través de las barreras.

b). La postura de la entidad de gestión de la Ciudad Prohibida.

Como se explica en la metodología, para entender mejor el funcionamiento del sistema, se realizaron preguntas al órgano de gestión de la Ciudad Prohibida. La contestación oficial al cuestionario remitido se redactó en los siguientes términos:

Sobre las limitaciones del periodo fijado para la compra anticipada de entradas: *“La capacidad máxima diaria de 80,000 visitantes y el período de reserva de 7 días se establecieron teniendo en cuenta la capacidad de carga, la experiencia de los visitantes y la conservación del patrimonio. Actualmente, no hay planes para modificar estas políticas. Según los datos estadísticos de años anteriores, la recepción diaria promedia no ha superado los 80,000 visitantes, y las dificultades para reservar entradas se concentran principalmente en los días festivos y las vacaciones del verano. Por lo tanto, se recomienda a los visitantes que eviten las temporadas altas para obtener una mejor experiencia de visita”*. (En cuanto al período de preventa de entradas de la Ciudad Prohibida, la administración indicó que el límite diario de 80,000 entradas y el período de preventa de 7 días se establecieron tras una consideración integral de factores como la capacidad de carga, la experiencia de los visitantes y la conservación del patrimonio. Por el momento, no hay planes para modificar esta política. Según los datos estadísticos de años anteriores, el promedio diario de visitantes generalmente no supera los 80,000, y las dificultades para reservar se concentran principalmente en días festivos y temporadas altas turísticas. Por lo tanto, se recomienda a los visitantes planificar su viaje con antelación y evitar los periodos de mayor afluencia.)

Sobre los canales de comercialización anticipada de entradas para visitantes extranjeros: *“La Ciudad Prohibida ya ha lanzado un sitio web de venta de entradas específico para turistas extranjeros, que está disponible en inglés, español, francés, ruso y japonés, y acepta pagos con tarjetas bancarias internacionales. Al mismo tiempo, se está trabajando en la optimización de la App de móvil para facilitar aún más la reserva de entradas a los turistas extranjeros”*.

Sobre la apertura a la visita de los espacios restringidos al paso: *“La mayoría de los edificios de la Ciudad Prohibida son muy antiguos y sus espacios interiores son pequeños, lo que significa que la exposición prolongada al público podría dañar las estructuras y los objetos históricos. Para proteger este patrimonio, gran parte de los espacios interiores de los palacios no está abierta al público. Sin embargo, es importante señalar que la superficie abierta al público ha ido aumentando con los años: en 2002 era del 30%, en 2015 llegó al 65%, y se espera que para 2025 alcance el 85%, lo que ayudará a desviar el flujo de visitantes. Además, el sitio web de la Ciudad Prohibida ha lanzado un recorrido virtual en realidad virtual que incluye los interiores de la mayoría de los palacios, lo que permite compensar la imposibilidad de acceder físicamente a estos espacios”*.

Sobre la evaluación del reparto del aforo diario de visitantes por franjas horarias: “*El sistema de reservas por franjas horarias ha demostrado ser eficaz para aliviar la congestión durante los períodos de mayor afluencia de visitantes. La administración de la Ciudad Prohibida seguirá supervisando su funcionamiento y lo optimizará según sea necesario*”.

En línea con estas respuestas obtenidas, los informes oficiales y la información que trasciende a la prensa hacen hincapié en los aspectos positivos de la reciente implantación de medidas de gestión de flujos turísticos. Respecto a la venta anticipada señalan que la introducción del sistema y la cancelación de las taquillas físicas, inextricablemente ligada a la creciente recepción de visitantes, aportó ventajas como reducir el tiempo empleado en hacer cola para comprarlas y poner fin, en su momento, al fenómeno de la reventa²⁰. Había personas que compraban un gran número de entradas y las revendían a los turistas a un precio elevado, lo que afectaba gravemente al orden de la visita y a la experiencia de los turistas²¹. Sin embargo, como en otros sitios del Patrimonio Mundial, la limitación del número de entradas disponibles genera distorsiones en el mercado turístico y no cubre la demanda real de visita existente, planteando serios problemas para el sitio y el destino del que forma parte²² y desencadenando malas praxis (como la reventa, que se reactiva).

5. Discusión y conclusiones

La preocupación por la gestión de los flujos masivos de visitantes en espacios patrimoniales en China se incorpora de forma tardía en el discurso oficial de las autoridades competentes. Aparece con bastante retraso respecto al debate que el tema ha venido suscitando en el ámbito occidental y a los informes y recomendaciones de organismos internacionales como el Centro de Patrimonio Mundial, ICOMOS o la propia Organización Mundial de Turismo. El repaso de la legislación y normativa china así lo pone de manifiesto y queda también patente en la fecha de las publicaciones

²⁰ Beijing Daily. (2023, September 1). 故宫 4 万张门票放票即“秒空”！热门景点“黄牛”倒票乱象调查 [40,000 Tickets to the Forbidden City Sold Out Instantly! Investigation on Scalping at Popular Tourist Sites]. Beijing Daily. Retrieved November 11, 2024, from <https://news.bjd.com.cn//2023/09/01/10549670.shtml>

²¹ Toutiao. (2024, August 23). 故宫、国博一票难求，黄牛倒票如何治 [Tickets for the Forbidden City and National Museum Are Hard to Get: How to Curb Scalping]. Toutiao. Retrieved November 11, 2024, from <https://www.toutiao.com/article/7406201481235333659/?wid=1731352758591>

²² Forbidden City's Bureaucrat Hinders Post-Pandemic Tourism Boom https://www.travelchinaguide.com/tour/news/forbidden-city-hinders-tourism-boom.htm?srsItd=AfmBOoBFsU2IVKQloM9il3fjqbwrjgu3lkrxnVS9_2cbdbZMAwgmdoZ

académicas chinas que hacen referencia al tema (Zhang *et al.*, 2015; Zhuang *et al.*, 2019; Zhang and Wu, 2021). El repaso a todos estos documentos (normativa, informes oficiales, prensa y publicaciones científicas) permite aventurar que el desarrollo de medidas de control de flujos de visitantes se ha visto impulsado por los siguientes factores: obviamente la creciente demanda de visita a los espacios patrimoniales (y a la Ciudad Prohibida en particular), las necesidades de conservación del Patrimonio Mundial (tema sobre el que hay que reportar al Centro Mundial de la UNESCO de forma periódica), los avances en apoyo técnico (rápida tecnificación de la economía y la vida diaria de la sociedad china) y la política gubernamental al respecto que busca crear marcos normativos de respuesta acelerada a las demandas internacionales (UNESCO) y a la gestión de los problemas cotidianos de saturación turística.

A diferencia de la literatura occidental, ya citada en el estado de la cuestión, en la producción académica china accesible aún son escasos los estudios en profundidad en relación con el alcance de los impactos de la afluencia masiva (*overtourism*) sobre los espacios patrimoniales. Hay reflexiones un tanto generales sobre el marco de los impactos, como el que recoge el informe sobre *La gestión turística sostenible en los sitios de Patrimonio Mundial Chino* de la Oficina de la UNESCO en Beijing (Zhang and Wu, 2021) y también algún análisis de caso referidos a ámbitos rurales. Pero llama la atención la ausencia de estudios detallados sobre el alcance del impacto en los sitios culturales del Patrimonio Mundial, respecto a la conservación del patrimonio, pero también en dimensión social (impacto sobre poblaciones residentes y calidad de la experiencia de los visitantes), económica (cambio funcional, evaluación coste-beneficio de la explotación turística de los sitios de patrimonio) y medioambientales (externalidades negativas relacionadas con la contaminación turística, por ejemplo).

A nivel de discurso, la puesta en marcha de las medidas de control de visitantes se justifica en términos de eficiencia de gestión de flujos y maximización del beneficio económico (argumento soslayado que se lee entre líneas). El turismo aparece como un importante vector de desarrollo económico para China, que (salvo intervalos como la crisis sanitaria de la COVID) tiene su reflejo en la búsqueda de la optimización de la venta de entradas analizado. En la Ciudad Prohibida, el aforamiento (basado en el cálculo de capacidad de carga física, simultánea y diaria), se acompaña con medidas de optimización de la capacidad de acogida (creación de turnos de visita y señalización de itinerarios de sentido único que agilizan la circulación de los flujos). Se trata de estrategias y

medidas que están en consonancia con las tipologías planteadas por los autores del ámbito occidental (Adie *et al.*, 2020; De Luca *et al.*, 2020; Frey 2021; García Hernández *et al.*, 2023; Maclaren, 2020; Peeters *et al.*, 2018). Aun así, al igual que ocurre en otros sitios, véase la Alhambra en el caso de España (García-Hernández *et al.*, 2023), los efectos perniciosos del sistema, tales como el desarrollo de un mercado negro paralelo de venta de entradas o la creación de monopolios de intermediación, empiezan a ser visibles como muestran las referencias de prensa antes mencionadas (notas a pie de página 10 y 11).

Ahora bien, el análisis de las repercusiones que estas medidas tienen sobre la gestión sostenible del turismo, la conservación del Patrimonio Mundial y la calidad de la experiencia de visita en la Ciudad Prohibida, son difíciles de evaluar. Los resultados obtenidos muestran que los gestores del sitio hacen una valoración oficial del funcionamiento del sistema positiva que no admite fisuras. En cambio, los comentarios de los visitantes muestran opiniones algo más críticas y señalan problemas relacionados con cuestiones operativas como la corta duración del período de reserva o la dificultad para adquirir billetes de entrada y cuestiones que afectan a la calidad de su experiencia (presencia de un excesivo número de visitantes y percepción de congestión).

El alcance limitado de esta investigación pone de manifiesto la necesidad de realizar investigaciones aplicadas que proporcionen datos útiles para la gestión sostenible del patrimonio mundial cultural en China. Aunque las autoridades chinas se han dotado de un marco normativo que busca la eficiencia operativa, más allá de la gestión de flujos masivos el conocimiento del alcance de los efectos negativos de esos flujos es aún débil.

Referencias bibliográficas

Adie, A.A; Falk, M. and Savioli, M. (2020). Overtourism as a perceived threat to cultural heritage in Europe. *Current Issues in Tourism*, Taylor & Francis Journals, vol. 23(14), pages 1737-1741, July. DOI: 10.1080/13683500.2019.1687661.

Agnew, N. and Demas, M (eds.) (2014). *Visitor Management and Carrying Capacity at World Heritage Sites in China*. Los Ángeles: The Getty Conservation Institute. Available: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.getty.edu/conservation/publications_resources/pdf_publications/pdf/visitor_management_china.pdf.

Arias Sanz, A. (2016). La regulación del acceso al Park Güell. Un análisis de la controversia desde el giro relacional híbrido. *Pasos*, vol 14, nº 3, pp. 631-644. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2016.14.041>.

BEIJING MUNICIPAL PEOPLE'S GOVERNMENT. (2022, November 7). 故宫 [The Forbidden City]. Retrieved 2 June 2024, from https://www.beijing.gov.cn/renwen/bjgk/dcgk/wb/202211/t20221107_2852690.html.

Borg, J. van der, (1998). Tourism management in Venice, or how to deal with success. En Tyler, D., Guerrier, Y. and Robertson, M. *Managing tourism in cities*. Policy, Process and Practice. West Sussex, John Wiley & Sons.

Calle Vaquero, M. de la (2019). Turistificación de centros urbanos: clarificando el debate. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 83, 2829, 1–40. <http://dx.doi.org/10.21138/bage.2829>.

Chamorro Martínez, V.E. (2006). *La Alhambra: el lugar y el visitante*. Granada: editorial Almazara.

CHINA ACADEMY OF CULTURAL HERITAGE (varios años). *中国世界文化遗产2015 年度总报告* [Annual Report on China's World Cultural Heritage 2015]. Beijing: China Academy of Cultural Heritage.

CHINA ACADEMY OF CULTURAL HERITAGE (2022). *中国世界文化遗产保护状况报告 (2021-2022)* [Report on State of Conservation of China's World Cultural Heritage (2021-2022)]. Beijing: Social Sciences Academic Press (China).

CHINA ACADEMY OF CULTURAL HERITAGE (2023). *中国世界文化遗产保护状况报告 (2023)* [Report on Conservation and Research of China's World Cultural Heritage (2023)]. Beijing: Social Sciences Academic Press (China).

Cifuentes, M. et al. (1996). *Determinación de la capacidad de carga turística en los sitios de visita del Parque Nacional Galápagos*. Servicio P.N.G. Ecuador.

Colombo, S. and Angelis, I. (2021). La República Popular China y Estados Unidos: revolución científico-tecnológica y disputa tecnológica en el siglo XXI. *Revista mexicana de ciencias políticas y sociales*, 66(243), 163-189. E-pub 31 de enero de 2022. <https://doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.2021.243.72582>.

De Luca, G., Dastgerdi, A.S., Francini, C. and Liberatore, G. (2020). Sustainable Cultural Heritage Planning and Management of Overtourism in Art Cities: Lessons from Atlas World Heritage. *Sustainability*, 12(9), 1–11. <https://doi.org/10.3390/su12093929>

Dillon, J. and Zovko, M.É. (2023). Introduction: Mass Tourism, Overtourism, and Post-Pandemic Revenge Tourism: The Need for a Philosophical Approach to Tourism as a Global Cultural Phenomenon Today. In Zovko, M.É. and Dillon, J. (eds) *Tourism and Culture in Philosophical Perspective*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-36659-8_1

Feilden, B.M. and Jokilehto, J. (1998). Management guidelines for world cultural heritage sites. ICCROM, Roma.

Frey, B.S. (2021). *Overcoming Overtourism. Creating Revived Originals*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-63814-6>.

Frey, B.S. and Briviba, A. (2020). Revived Originals – A proposal to deal with cultural overtourism. *Tourism Economics*. <https://doi.org/10.1177/1354816620945407>.

Frochot, I., Mondou, V. and Violier, P. (2024). Post-COVID hypermobile tourist practices facing environmental challenges. *Mondes du Tourisme*. <https://doi.org/10.4000/tourisme.6689>.

García Hernández, M. (2003). Turismo y conjuntos monumentales. Capacidad de acogida turística y gestión de flujos de visitantes. Valencia, Tirant lo Blanch.

García Hernández, M. y Calle Vaquero, M. de la (2012). Capacidad de carga en grandes recursos turístico-culturales. *Anales de Geografía de la Universidad Complutense de Madrid*, Vol. 32, nº 2. Pp. 253-274. https://doi.org/10.5209/rev_AGUC.2012.v32.n2.39720.

García Hernández, M., Ivars Baidal, J. and Mendoza de Miguel, S. (2019). Overtourism in urban destinations: the myth of smart solutions. *Boletín de la Asociación Española de Geografía*, 83, 2830, 1–38. <http://dx.doi.org/10.21138/bage.2830>.

García-Hernández, M., Calle-Vaquero, M. de la and Chamorro-Martínez, V. (2023). Can Overtourism at Heritage Attractions Really be Sustainably Managed? Lights and Shadows of the Experience at the Site of the Alhambra and Generalife (Spain). *Heritage* 6, no. 10: 6494-6509. <https://doi.org/10.3390/heritage6100339>.

Garfield, D. (ed.) (1994). *Tourism at World Heritage Cultural Sites: The Site Manager's Handbook*. Madrid, US/ICOMOS – Organización Mundial del Turismo.

GENERAL OFFICE OF THE STATE COUNCIL OF THE PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA (2019, August 23). Opinions on further stimulating cultural and tourism consumption potential. General Office of the State Council of the People's Republic of China. Retrieved 29 May 2024, from https://www.gov.cn/zhengce/content/2019-08/23/content_5423809.htm

Goecke, R. (2020). The evolution of online booking systems. In Zheng Xiang & Matthias Fuchs & Ulrike Gretzel and Wolfram Höpken (eds.). *Handbook of e-Tourism*. Switzerland: Springer. 196-217. DOI: 10.1007/978-3-030-48652-5_27.

Gretzel, U. (2022). The perpetual traveler–hypermobility in a connected world. In *The Routledge handbook of digital consumption* (pp. 351-361). Routledge. DOI:10.4324/9781003317524.

Ivars-Baidal, J.A., Celdrán-Bernabeu, M.A., Femenia-Serra, F., Perles-Ribes, J. and Vera-Rebollo, J.F. (2023a). Smart city and smart destination planning: Examining instruments and perceived impacts in Spain. *Cities*, Volume 137, 104266, <https://doi.org/10.1016/j.cities.2023.104266>.

Ivars-Baidal, J.A., Femenia-Serra, F., Celdrán-Bernabeu, M.A. and Giner-Sánchez, D. (2023b). Reinventing Destination Management and Planning: Taking Stock of a Decade of Smart Destinations Development in Spain. In: Blanco-Romero, A., Blázquez-Salom, M. (eds) *Spanish Tourism Geographies. Geographies of Tourism and Global Change*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-39780-6_11

Koens, K.; Papp, B. and Postma, A. (2018), 'Management strategies' growth in eight European cities', in: World Tourism Organization (UNWTO); Centre of Expertise Leisure, Tourism & Hospitality; NHTV Breda University of Applied Sciences; and NHL Stenden University of Applied Sciences (eds., 2018), 'Overtourism'? – *Understanding and Managing Urban Tourism Growth beyond Perceptions*, UNWTO, Madrid, pp. 27–43, <https://doi.org/10.18111/9789284419999.3>.

Kuenen, L., Fletcher, R., Jakobs, T., Duineveld, M. and Koens, K. (2023). From overtourism to undertourism. and back? The struggle to manage tourism regrowth in post-pandemic Amsterdam. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, (99). <https://doi.org/10.21138/bage.3482>.

Lau, G. and McKercher, B. (2006). Understanding tourist movement patterns in a destination: A GIS approach. *Tourism and Hospitality Research*, 7(1), 39-49. <https://doi.org/10.1057/palgrave.thr.60500>

Maclaren, F. T. (2020). Cultural Heritage Resources in National Parks in North America – The Challenge to Maintain Historic Structures and Sites in the Face of Increasing Demand and Decreasing Budgets. In J. A. Oskam (Ed.), *The Overtourism Debate: NIMBY, Nuisance, Commodification* (pp. 191–210). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-83867-487-820201013>.

Magablib, K. and Ah Al-Shorman, A. (2008). The physical carrying capacity at the cultural heritage site of Petra. *Tourism Analysis*. Vol, 13, nº 5-6. Pp. 511-515. DOI:10.3727/108354208788160414

Milano, C. (2018). Overtourism, malestar social y turismofobia. Un debate controvertido. *Pasos*, 16(3), 511–564. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2018.16.041>

Patrichi, I.C. (2023). The Phenomenon Of Over-Tourism In A Post-Pandemic Context. Case of Barcelona. *Romanian Economic Business Review*, Romanian-American University, vol. 18(2), pages 69-76, June. DOI: 10.15421/19230904.

Pedersen, A. (2005). *Gestión del turismo en sitios del Patrimonio Mundial: Manual práctico para administradores de sitios del Patrimonio Mundial*. París, Centro del Patrimonio Mundial de la UNESCO. Disponible en: <https://whc.unesco.org/en/documents/9878>.

Peeters, P., Gössling, S., Klijs, J. Milano, C., Novelli, M., Dijkmans, C. and Postma, A. (2018). Research for TRAN Committee - Overtourism: impact and possible policy responses. Brussels: European Parliament, Directorate General for Internal Policies, Policy Department B: Structural and Cohesion Policies, Transport and Tourism. <https://doi.org/10.2861/919195>

Postma, A. and Schmuecker, D. (2017). Understanding and overcoming negative impacts of tourism in city destinations: conceptual model and strategic framework. *Journal of Tourism Futures*, 3(2), 144–156. <https://doi.org/10.1108/JTF-04-2017-0022>.

Shelby, B. and Heberlein, T.A. (1984). A conceptual framework for carrying capacity determination. *Leisure Sciences*, vol. 6, nº 4, 433-451. <http://dx.doi.org/10.1080/01490408409513047>.

Shoval, N. and Ahas, R. (2016). The use of tracking technologies in tourism research: The first decade. *Tourism Geographies*, 18(5), 587-606. <https://doi.org/10.1080/14616688.2016.1214977>

THE CENTRAL PEOPLE'S GOVERNMENT OF THE PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA (2013, April 25). 中华人民共和国旅游法 [Tourism Law of the People's Republic of China]. Retrieved 9 August 2024, from https://www.gov.cn/flfg/2013-04/25/content_2390945.htm

THE CENTRAL PEOPLE'S GOVERNMENT OF THE PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA (2015a, January 12). 国务院办公厅关于提升旅游消费环境的若干意见 [Opinions of the General Office of the State Council on Improving the Tourism Consumption Environment]. Retrieved August 9, 2024, from https://www.gov.cn/xinwen/2015-01/12/content_2803297.htm.

THE CENTRAL PEOPLE'S GOVERNMENT OF THE PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA (2015b). Estándar de la Industria Turística LB/T 034-2014. *Directrices para la medición de la capacidad de carga de la zona de interés turístico*. http://zwgk.mct.gov.cn/zfxxgkml/hybz/202012/t20201224_920037.html.

THE PALACE MUSEUM (2017, October 10). 筹备六年，故宫博物院今年十一首次实现全网售票 精细管理，未来观众将可预约分时段进博物馆参观 [Six years of preparation, the Palace Museum achieves full online ticketing for the first time this October]. Retrieved 28 May 2024, from https://www.dpm.org.cn/classify_detail/246074.htm

THE PALACE MUSEUM (2023, October 24). 故宫博物院关于优化分时段预约参观的公告 [Announcement on Optimizing Time-Slot Reservation for Visiting the Palace Museum]. The Palace Museum. Retrieved 3 June 2024, from https://www.dpm.org.cn/announce_detail/261778.html

O'Reilly, A.M. (1986): Tourism carrying capacity: concepts and issues. *Tourism Management*, 7, 254-258.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (2004): Gestión de la saturación turística en sitios de interés natural y cultural. Guía práctica. Madrid, OMT. (versión en español).

UNESCO (2021). *China World Heritage Capacity Building Manual 5: Sustainable Tourism Management at World Heritage Sites*. Beijing: UNESCO. Available: <https://whc.unesco.org/en/documents/190012>.

UNESCO World Heritage Centre. (2024). UNESCO World Heritage List of China. Retrieved 30 May 2024, from <https://whc.unesco.org/en/statesparties/cn>.

UNWTO/UNEP (2005): *Policies and Tools for Sustainable Tourism - A Guide for Policy makers*. UNWTO/UNEP. Available: <https://www.unep.org/resources/report/making-tourism-more-sustainable-guide-policy-makers>.

Wall, G. (2020). From carrying capacity to overtourism: a perspective article. *Tourism Review*, 75(1), 212–215. <https://doi.org/10.1108/TR-08-2019-0356>.

Weber, F. et al. (2017). *Tourism Destinations under Pressure: Challenges and innovative solutions*. Lucerne University of Applied Sciences and Arts. Available online: URL https://static1.squarespace.com/static/56dacbc6d210b821510cf939/t/5906f320f7e0ab75891c6e65/1493627704590/WTFL_study+2017_full+version.pdf.

WTO - WORLD TOURISM ORGANIZATION - WTO (2001): Cultural heritage and tourism development. A report on the International Conference on Cultural Tourism, Siem Reap, Cambodia, 11-13 december 2000. Madrid, World Tourism Organization.

WTO - World Tourism Organization (2018). 'Overtourism'? – Understanding and Managing Urban Tourism Growth beyond Perceptions . Madrid: UNWTO. <https://doi.org/10.18111/9789284419999>.

WTO - World Tourism Organization (2019). 'Overtourism'? – Understanding and Managing Urban Tourism Growth beyond Perceptions. Volume 2: Case Studies. Madrid: UNWTO. <https://doi.org/10.18111/9789284420629>.

WTO-World Travel Organization and Tourism Council (2017). *Coping with Success: Managing Overcrowding in Tourism Destinations*. London: World Travel & Tourism Council. Available: <https://www.mckinsey.com/industries/travel/our-insights/coping-with-success-managing-overcrowding-in-tourism-destinations>.

Xinhua News Agency. (2021, April 28). 文化和旅游部：五一假期全面实施门票预约制度 [Ministry of Culture and Tourism: Comprehensive Implementation of Ticket Reservation System During May Day Holiday]. Xinhua News Agency. Retrieved August 9, 2024, from http://www.xinhuanet.com/2021-04/28/c_1127387544.htm.

Yajing, D. (2014). Analysis of the State of Visitor Management at the Palace Museum, Beijing. In Neville Agnew and Martha Demas (eds.). *Visitor Management and Carrying Capacity at World Heritage Sites in China*. Los Ángeles: The Getty Conservation Institute. Available: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.getty.edu/conservation/publications_resources/pdf_publications/pdf/visitor_management_china.pdf.

Yao, Z. (2024). World Cultural Heritage: The Management of the Forbidden City. *The Historic Environment: Policy & Practice*, 15(1), 21–38. <https://doi.org/10.1080/17567505.2023.2293506>

Zhang, C., Fyall, A. and Zheng, Y. (2015). Heritage and tourism conflict within world heritage sites in China: a longitudinal study. *Current Issues in Tourism*, 18:2, 110-136, DOI: 10.1080/13683500.2014.912204.

Zhuang, X., Yao, J. and Li, J. (2019). Sociocultural Impacts of Tourism on Residents of World Cultural Heritage Sites in China. *Sustainability* 2019, 11, 840; doi:10.3390/su11030840.

Zhang, C. and Wu, H. (2021). La gestión turística sostenible en los sitios de Patrimonio Mundial Chino. 5. Beijing: Oficina de la UNESCO en Beijing. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379631>.