

El turismo debe desarrollarse contribuyendo al bienestar de las y los residentes de los territorios de acogida

Entrevistamos a Nagore Espinosa, Directora de [in2destination](#)

in2destination es una empresa de consultoría e investigación turística especializada en inteligencia turística que desarrolla sus proyectos en Europa (España, Irlanda, Reino Unido, Italia, Francia) como en América (Estados Unidos, Colombia, Guatemala, Brasil), Asia (Timor Oriental, Indonesia, Myanmar y Kazajistán) y África (Cabo Verde).



Nuestro objetivo es impulsar el desarrollo y la transformación de destinos, recursos y empresas turísticas hacia una gestión inteligente, sostenible e inclusiva.

Somos expertos consultores para la [OMT \(Organización Mundial del Turismo de Naciones Unidas\)](#) y expertos que contribuyen a la elaboración de directrices de medición del turismo a nivel subnacional, proceso dirigido por [INRouTe \(Red Internacional sobre Economía Regional, Movilidad y Turismo\)](#), lo cual nos acredita para poder ofrecer servicios de medición en el sector turístico.

Somos un partner de conocimiento que ayuda a destinos turísticos a:

- afrontar retos de capacidad de carga turística,
- desarrollar y mantener observatorios turísticos a todos los niveles,
- gestión holística y sostenible del turismo,
- desarrollar un turismo competitivo, sostenible y accesible pivotando en la identidad y el bienestar de la población residente
- evaluar y desarrollar mejoras en accesibilidad en los destinos, recursos e instalaciones.

### ¿Cómo surgió la idea de montar la empresa?

En mis anteriores experiencias de trabajo, me parecía evidente que en el mercado había mucha necesidad de conocimiento, en gestión turística y medición. En turismo tradicionalmente había mucho peso para marketing, pero no tanto para una planificación y una gobernanza holística y

mucho menos para la toma de decisiones basada en datos desde la perspectiva de **destino**. En las empresas más innovadoras y grandes del sector como son las IDS, GDS, compañías aéreas, cadenas hoteleras, turoperadores, agencias y grupos que aglutinan a muchos de los anteriores desde luego que se tomaban y toman decisiones en base a datos. Pero en los destinos y en las empresas eminentemente locales no era una práctica habitual y todavía hoy es un reto, aunque se ha mejorado.

Así mismo, en materia de competitividad, sostenibilidad e incluso queda muchísimo por recorrer a pesar de ser un sector muy comprometido.

Por esta razón en el año 2015 decidí tomar el riesgo de montar mi propia empresa, gestionar la incertidumbre y contribuir al sector desde esta perspectiva.

### **¿Cuáles son los retos más significativos a los que se enfrentan las ciudades y que soluciones aporta vuestra empresa?**

El año pasado fui ponente y tuve el honor de presentar las conclusiones del Foro Internacional de la Unión Internacional de Arquitectos "Mass Tourism in Historic Cities", y escuchando y compartiendo con arquitectos de todos los continentes, constaté que una empresa como la nuestra, en colaboración con urbanistas, es clave para diseñar las ciudades o pueblos con una lógica humana, sostenible, inclusiva.

Y una de las razones de esta afirmación, es porque el turismo es un sector económico que aporta una población flotante a estos espacios que debe convivir con los residentes. Por eso considero que **el gran reto es la convivencia**. El turismo debe aportar al bienestar del territorio en el que se desarrolla, generando empleo de calidad y una oferta de intereses para turistas que no merme el bienestar de los residentes, sino todo lo contrario: que aporte una mayor oferta de ocio para residentes, que contribuya a fijar población, a estrechar lazos entre culturas desde el respeto y la convivencia. Esto impacta en movilidad, servicios de todo tipo: residuos, iluminación, agua, electricidad, vivienda, etc.

La convivencia es el centro, y más cuando pensamos en el desarrollo de un espacio habitado, ya que facilita que las diferentes piezas encajen, siempre que los residentes quieran que encajen también, porque no nos es ajeno el caso de residentes que lo dan por zanjado y deciden cerrar espacios.

En definitiva, en el consenso del trabajo conjunto de profesionales de diversas disciplinas, escuchando a las diferentes partes involucradas, y con las diferentes experiencias que hemos tenido, es posible desarrollar ciudades o pueblos en convivencia, dando pasos por ser espacios competitivos, sostenibles e inclusivos y contribuyendo al bienestar del destino.

### **Actualmente gran parte de las ciudades y entornos urbanos están lejos del paradigma de ser lugares sostenibles y eficientes. ¿Cuáles creéis que son los temas por los que no se está apostando suficiente?**

Desde la visión de estos entornos como destinos turísticos, se está avanzando, pero lo que sigue faltando es realizar una **mayor aportación del presupuesto** a la gobernanza y desarrollo competitivo y sostenible de los destinos, aunque el marketing es sin duda importante, es el que actualmente tiene

el mayor presupuesto en esta ecuación.

Además, hay que **fortalecer las capacidades empresariales del sector turístico** local, empresas de turismo activo, empresas receptoras locales, empresas organizadoras de eventos, alojamientos del territorio etc. Porque aunque el turismo implica competencia global, hay que actuar en lo local para que el destino se desarrolle y aquí es clave lo que los ciudadanos/os definamos, qué queremos para nuestro destino, porque luego para llevar esa visión a la práctica hay que medir, hay que planificar y hay que actuar en el terreno de forma articulada y bien coordinada. Si no, no estaremos desarrollando el destino en clave sostenible y en unos años el destino y sus ciudadanos/os querrán que el turismo pare, porque lo habremos desarrollado sin control, solo con indicadores de volúmenes de entradas y pernoctaciones en alojamientos.

### **En plena era de revolución tecnológica, ¿qué importancia tiene para vosotros la gestión de los datos a la hora de mejorar la eficiencia de los servicios urbanos?**

Nos dedicamos a la medición y la gestión de destinos así que imagínate si nos resulta importante la medición. Cuando creé mi empresa yo tenía claro que los destinos eran mi foco, a lo que yo quería dedicarme era a ayudar a los destinos a ser competitivos, sostenibles e inclusivos, nuestro claim es "transforming places". De hecho, el nombre in2destination viene del inglés, que cuando te gustan las películas dices I am into movies y en escritura mala de mensajería instantánea eso es in2; pues a mí lo que me van son los destinos. Así que in2destination. Y ¿por qué te cuento esto? Porque NO PUEDES GESTIONAR LO QUE NO MIDES.

Es decir, no puedes gestionar un destino para encaminarlo a ser competitivo, sostenible e inclusivo si no tienes información fiable sobre cuál es tu punto de partida?, ¿qué queremos ser como destino?, ¿qué quiere nuestra ciudadanía?, ¿qué quiere el sector?, las administraciones de ¿qué van a ser capaces?, con ¿qué aliados contamos?, el mercado nos está respondiendo, ¿dónde encontramos los visitantes que deseamos para ese destino?, ¿qué queremos ser?, las acciones de marketing que estamos desarrollando están surtiendo efecto en esos públicos objetivos?, ¿qué necesitan nuestras empresas para ser competitivas, para satisfacer a esos públicos objetivos, para exceder sus expectativas? Y un sin fin de más preguntas.

Esto es crítico. Sin embargo, la realidad es que muy pocos destinos del mundo miden estas cuestiones, a pesar de que son críticas para la toma de decisiones.

Trabajamos en todos los continentes del mundo, y te digo sin dudar que es más frecuente que la tecnología se ponga de moda, y entonces prima más aplicar x software o solución que no sabemos a qué pregunta estratégica responde, luego salimos en comunicación diciendo que la hemos implementado y conclusión: ¡somos súper innovadores!, y ahí se acabó la medición hasta el próximo artilugio que se ponga de moda.

Es decir, nos queda mucho por mejorar en que la medición y las personas que miden en nuestros destinos dejen de ser los últimos escalafones de las organizaciones a quienes solo se les llama para que arrojen algunas cifras antes de una rueda de prensa. La medición es crítica para una gobernanza holística y sostenible del destino. Y para medir lo primero no es la tecnología, lo primero es saber a qué preguntas estratégicas, críticas y lo que los diferentes agentes de interés (ciudadanía, sector, administración) desean responder. Después se busca la metodología más

adecuada sea innovadora o no, se consiguen los presupuestos, los equipos humanos y técnicos, se acomete y se comunica.

Los destinos avanzados en esto tienen plantilla de personas capacitadas, pero luego lo que falla es la comunicación, se generan observatorios potentes pero lo que se publica el sector ni sabe que existe, porque no se ha invertido en comunicar para que sirva eso que se ha medido.

Como ves, queda camino por recorrer, pero encantadas de poder ser parte de estas mejoras y de seguir mejorando para estar listas para las próximas necesidades. Trabajamos para muchos clientes que ya están midiendo, los observatorios turísticos no son nuevos, solo hay que ir escalando, respondiendo a las preguntas clave con rigor, comunicar bien y que estos datos sean utilizados para la toma de decisiones.

### **Los aforos y la capacidad de carga parecen ahora términos clave, ¿en este sentido vosotras desarrolláis investigaciones?**

Sin duda, uno de los trabajos que llevamos haciendo desde 2016 es la medición de capacidad de carga en destinos turísticos habitados. El aforo es sencillo de calcular, depende el caso, pero el código técnico de edificación lo explica claramente, nosotras nos centramos en capacidad de carga que es un término mucho más amplio.

Lo abordamos desde la sostenibilidad, porque desde luego el no alcanzar ni sobrepasar la capacidad de carga en los destinos es clave para la convivencia de la que antes habíamos. La metodología que hemos desarrollado, publicada en varios journals y libros se actualiza cada vez más, y la hemos aplicado en Antigua Guatemala, en Jericó Colombia, en 6 municipios vascos, también hemos iniciado en Urdaibai y estamos en ello en un área de estudio en Sitges. En breve lanzaremos unas landings donde explicamos más sobre estas investigaciones y también sobre el desarrollo de observatorios turísticos sostenibles.

### **Las ciudades se están convirtiendo cada vez más en polos de atracción para emprendedores y la creación de nuevas empresas. Pero ¿creéis que nuestras ciudades más cercanas lo son también? Si no es así, ¿qué es lo que echas en falta?**

Si. Me encanta el ecosistema emprendedor que se ha generado en Bilbao y Bizkaia. Como emprendedora creo que esto es clave, trabajar en red es fundamental. Me parece interesante colaborar con una serie de partners con conocimiento experto en áreas que nos complementan.

El apoyo experto que brindan desde BIG Bilbao y desde BEAZ es clave para las personas emprendedoras. Y particularmente agradezco la capacidad de escucha de las/os técnicas que ahora trabajan, que están abiertas/os a que sus procesos sean vivos y seguir mejorando y adaptándose.

Luego sí que hay espacio para la mejora; por un lado, creo que el emprendimiento no está calando en nuestros jóvenes, y lo necesitamos, para ser territorios competitivos, para fijar población, para mejorar en natalidad, para captar en definitiva inversiones y talento, que sea de aquí o no, decida quedarse aquí porque esto lo ve como un ecosistema vivo, donde desarrollarse profesional y personalmente. Y esto debe ir ocurriendo en nuestros municipios pequeños también, si no la senda de despoblación va a seguir.

## Consideraciones finales

Las ciudades, pueblos, o cualquier espacio habitado que tenga atractivo turístico y por ende reciba visitantes, merece ser desarrollado pensando en las y los residentes, ¡Seamos más competitivos, más sostenibles y más inclusivos!



In2destination es una de las empresas y entidades que forman parte de la [Asociación Bilbao Urban & Cities Design](#), que surge como resultado de una intensa labor para crear una iniciativa en común, aprovechando la reputación de nuestros modelos de transformación urbana, formada por un grupo de profesionales y empresas en diferentes campos como el urbanismo, arquitectura, ingeniería, eficiencia energética, medioambiente, movilidad e innovación social.

El objetivo de la misma es el de agrupar a una serie de profesionales a modo de **Think Tank**, apostando por nuevos modelos de ciudades más inclusivos y sostenibles, así como por nuevos modelos de crecimiento y participación, y poder atraer proyectos urbanos con los que trabajar.

Y con sus empresas asociadas formar una **Plataforma de Soluciones Urbanas** con capacidad de dar respuesta a los retos actuales de las ciudades y entornos urbanos.

Bajo el lema de **«Reimaginar, Repensar y Rediseñar Ciudades** y sus Áreas Metropolitanas desde un punto de vista urbano, sostenible, económico, cultural y social», la Asociación cuenta una serie de servicios orientados tanto al ámbito local, como internacional.



**Fecha**  
2026/06/19