

En las siguientes páginas se presentan de manera resumida las 15 reflexiones-conclusiones claves que se derivaron de los diferentes paneles de debate y exposiciones individuales que tuvieron lugar en el **6 Foro Internacional de Liderazgo Turístico de Exceltur** que se celebró el 17 de enero de 2012 en el marco de FITUR. Así mismo los vídeos íntegros de todas las sesiones se pueden consultar en la página web de Exceltur: www.exceltur.org.

Las distintas intervenciones de los participantes en el VI Foro sirvieron para constatar al máximo nivel la existencia de un consenso muy extendido sobre la situación del sector turístico español y los principales retos a abordar de cara a reforzar su competitividad por diferenciación y reposicionamiento y para servir así de motor del crecimiento económico y poder acelerar la recuperación, que hoy más que nunca, necesita la economía española.

En ese sentido, el VI Foro también fue testigo del nuevo escenario político y del compromiso inicial del Gobierno para afrontar con decisión estos retos, junto un extendido deseo empresarial de sumar esfuerzos y comprometer recursos e inversiones en esa dirección. En definitiva, en favor de una nueva gobernanza público-privada que favorezca una mayor prioridad y unidad de acción, con políticas y modelos de gestión más avanzados, coordinados y eficientes que garanticen avances competitivos y un nuevo ciclo de prosperidad sostenible para España basada en la mayor contribución socioeconómica del sector turístico.

Las reflexiones-conclusiones más compartidas por los intervinientes en el Foro, que pueden servir de referencia y catalizadores hacia ese escenario deseado de mayor contribución económica, se resumen en:



En un contexto de cambio global, el sector turístico español se benefició en 2011 de diversos infortunios ajenos y otros factores exógenos coyunturales, que se mantendrán en un complejo 2012

1. Hubo un consenso que la crisis actual, no es sólo una crisis económica sino un cambio del escenario global y de valores, que abre nuevos retos y oportunidades. Los escenarios en los que van a operar las empresas turísticas ya no serán igual a los previos a la crisis. El notable tirón de los destinos competidores emergentes, los nuevos hábitos de consumo y valores de unos turistas cada día más informados y exigentes, el aprovechamiento de los nuevos dispositivos móviles y avances tecnológicos en la integración de la cadena de valor, las mayores restricciones financieras y la continuada elevación de costes operativos, junto a una preocupación social creciente por cuestiones ambientales en un contexto de precios de la energía al alza, son los principales drivers que marcarán el nuevo escenario competitivo en clave turística.

Aquellas empresas, administraciones y destinos turísticos urbanos y vacacionales con capacidad de adaptación a los nuevos retos que se abren en estos años de crisis y que interpreten EL CAMBIO DE ESCENARIO COMO UNA NUEVA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO Y DE REINVENTARSE saldrán reforzados, y se quedaran en el camino los que respondan a estos retos con paradigmas y culturas de gestión del pasado.

2. En múltiples intervenciones se destacó que la primavera árabe condicionó un positivo y desigual año 2011 para la España turística del " Sol y Playa ", y volverá a incidir en un complejo y volátil ejercicio 2012. No deben derivarse lecturas triunfalistas o autocomplacientes de los indicadores de negocio del 2011, ya que el notable tirón de la demanda extranjera en España se debió principalmente al REFLUJO DE TURISTAS DERIVADO DE LA INESTABILIDAD GEOPOLÍTICA EN TÚNEZ Y EGIPTO. Su incidencia se acusó especialmente en el intenso aumento de ingresos en

aquellos destinos españoles con mayor presencia de los paquetes turísticos, con Baleares y Canarias a la cabeza, si bien a unos precios muy contenidos que se tradujeron en unos márgenes y resultados empresariales más bien modestos. Las zonas del mediterráneo peninsular, y sobre todo las zonas del interior y las ciudades se mantuvieron al margen y sufrieron más por la debilidad de la demanda interna. Diversos intervinientes coincidieron que en 2012, la España turística vinculada al “sol y playa” se seguirá beneficiando de este atípico efecto exógeno y coyuntural, con crecimientos más moderados en el volumen de facturación, pero con mejores precios, que ejercerá de cierto escudo frente al complejo y volátil escenario macroeconómico y de consumo esperado, muy marcado por la recesión de nuestros principales mercados, que se dejará notar especialmente en la demanda interna.

3. Persisten los problemas estructurales latentes en el sol y playa: es tiempo de pasar de la retórica a la acción. No hubo discrepancias de opinión en esta cuestión de fondo entre los intervinientes: máximos responsables públicos, grandes empresarios españoles con intereses en el litoral y los tour operadores más relevantes que coincidieron una vez más en el diagnóstico de partida: es necesario abordar un gran plan de rehabilitación y reposicionamiento de los destinos maduros del litoral especializados en el “sol y playa.

Tratar de competir y ganar dinero... sólo por precio en los destinos vacacionales más convencionales frente a los de los países del mediterráneo oriental, es batalla perdida de antemano y solo cuestión de tiempo, al margen de que puedan resurgir coyunturas que volvieran a sernos favorables por inestabilidades geopolíticas, que en ningún caso pueden ser la base de nuestra competitividad diferencial a futuro. El reto es **REGENERAR INTEGRALMENTE LOS DESTINOS TURÍSTICOS MADUROS** y sus instalaciones para generar experiencias diferenciadas que permitan un reposicionamiento de la oferta hacia segmentos de clientes de mayor contribución económica, con la máxima complicidad y compromiso público-privado.

En síntesis procede cambiar gradualmente la cultura de procurar el mayor volumen de turistas a cualquier precio para aquellos productos/destinos cada día más indiferenciados, por una estrategia que aspire a crear nuevos productos-experiencias-destinos con el mayor valor añadido posible, para poder reposicionar la oferta turística española en general, hacia mercados y clientes más micro segmentados, que favorezcan los mayores efectos multiplicadores económicos y de empleo a nivel local, más que la mayor afluencia “per se”.



El nuevo Gobierno ilusiona con su declaración de intenciones, aún pendientes de concretar, que tratan de situar al turismo como sector prioritario para acelerar la recuperación económica y el empleo. El foro también revela modelos de gobernanza turística y gestión público-privada en otros países, a emularse en España.

4. En diversas intervenciones desde diversos ámbitos públicos y privados, subyacía la reclamación de un mayor papel y reconocimiento público del turismo, como motor clave para acelerar la recuperación y la generación de empleo en España. La situación de la economía española aconseja una apuesta clara y definitiva de Gobierno y aconseja un gran Pacto de Estado de carácter integral e interinstitucional por el sector turístico que favorezca su capacidad para seguir impulsando el mayor crecimiento económico y creación de empleo en todas las CCAA de España.

No existe actualmente otro sector que aúne como el turismo la capacidad tractora derivada de su elevada presencia económica en el sistema productivo (10,2% del PIB en 2010, una demostrada intensidad en el empleo de recursos humanos, muchos en los colectivos más desfavorecidos y afectados por la lacra del desempleo, su amplia extensión territorial en áreas afectadas por el desplome de la construcción y la falta de una alternativa económica como el medio rural, y su condición de principal generador de divisas en momentos clave para reducir el endeudamiento externo.

El gran reto, es aprovechar estas capacidades para convertirlas, a través de una gran APUESTA TRANSVERSAL PAÍS con los mayores compromisos recíprocos publico-privados en favor del sector, en la génesis de un renovado modelo de crecimiento que ayude a salir de la crisis, reduzca el número de parados, y sitúe a España en la senda de los países ejemplificantes por su capacidad de abordar los retos del nuevo escenario de cambio global.

5. Las primeras líneas maestras esbozadas por el Presidente Mariano Rajoy fueron recogidas con gran esperanza por la audiencia que asistió al Foro, al percibirse un nuevo horizonte de potenciales compromisos y prioridades en favor del sector, pendientes de concretarse en detalle por el Gobierno. Las máximas autoridades del Estado, con SM el Rey y en particular el Presidente del Gobierno y el Ministro de Industria, Energía y Turismo como principales valedores, comprometieron con su presencia y sus palabras en el VI Foro, su liderazgo político y su apoyo en favor de reforzar al máximo la competitividad del sector turístico en esta nueva legislatura.

De dicha presencia y del discurso del Presidente Rajoy en el VI Foro, apenas tres semanas tras su toma de posesión, cabe derivar con fundadas esperanzas el deseo y convicción del nuevo Gobierno de situar al turismo como un sector prioritario y clave de su política económica para fomentar la recuperación y ayudar a reducir los niveles de desempleo a medio plazo a la par que favorecer su máxima competitividad. Ello significaría seguir el muy positivo ejemplo de grandes países como México o China, cuyos Ministros expusieron de manera inequívoca en el VI Foro, los beneficios que les está reportando su apuesta decidida y al máximo nivel de gobierno por el sector turístico, como motor clave de su crecimiento económico y generación de divisas. *(2011 fue declarado por el Gobierno de México como el año del turismo).*

En concreto, la experiencia de México, demostrando la gran involucración transversal de todo un Gobierno (con el Presidente Calderón a la cabeza) en múltiples áreas con capacidad de incidir sobre el curso competitivo del sector, comprometiendo la celebración de consejos de ministros periódicos y monográficos y articulando nuevas políticas turísticas, basadas en la mayor integración, coordinación y unidad de acción con los diferentes Gobernadores de los Estados y otras entidades locales, así como con el sector privado, fue más que reveladora. De hecho, para muchos de los participantes y asistentes es un gran ejemplo para España del modelo de gobernanza, cooperación y compromisos recíprocos interinstitucionales y público-privados que serían deseables alcanzar y en los que sustentar y concretar los compromisos adquiridos por el nuevo Gobierno de Mariano Rajoy en pro del sector, cuyo primer reflejo debería plasmarse en el anunciado PLAN INTEGRAL PARA LA MEJORA COMPETITIVA DEL TURISMO ESPAÑOL.



Más cooperación interadministrativa e interinstitucional y mayor cogestión público-privada, claves para una nueva gobernanza turística más profesionalizada y eficiente ante la escasez de recursos

6. Avanzar hacia una nueva gobernanza turística que sin menoscabo del respeto a la diversidad competencial, procure la máxima cooperación transversal e interinstitucional, con las mayores sinergias ante la creciente escasez de recursos, fue otro de los temas recurrentes del Foro. En ese sentido los debates giraron sobre que las restricciones de gasto obligan a hacer más con menos y los momentos actuales aconsejan más que nunca la mayor unidad del mercado posible y la mayor convergencia de iniciativas en materia turística entre las distintas administraciones públicas (interministeriales, interautonómicas y de ambas entre sí) para ganar economías de escala, evitar solapes y reorientar-optimizar la asignación de recursos.

Hubo un consenso sobre lo desacertado que supondría posponer por más tiempo, buscar la mayor y mejor articulación de las distintas políticas e iniciativas que inciden sobre el turismo, puestas en marcha por los diferentes niveles de las administraciones públicas (Estado, CCAA y entes locales). En los países que han optado decididamente por seguir esta estrategia, más cooperación les genera más sinergias con las que optimizar recursos y ganar en capacidad de actuación e impacto ante terceros. Esta estrategia se reconoce muy necesaria en España entre otros en los ámbitos del

marketing, promoción, información estadística e inteligencia mercado, esfuerzos en formación y capacitación y en el fomento de la innovación aplicada al sector.

7. La mayor profesionalización y avances en la cogestión público-privada, son claves y sinónimo del mejor y más eficaz marketing turístico, ya seguido por países-destinos de referencia internacional. Tres países que intervinieron en el Foro y que lideran el ranking mundial de reconocimiento de marca país a nivel global, según la consultora Future Brand (Canadá, Australia y Reino Unido, con los puestos 1, 2 y 5 en ese *ranking*) gestionan su marketing turístico institucional bajo nuevos enfoques y organismos público-privados que administran notables aportaciones de fondos públicos. Su gestión se orienta primordialmente a fomentar la creación de productos más experienciales, a posicionarse en segmentos de demanda objetivo más atractivos según los perfiles de clientes que aseguren la mayor rentabilidad, con estrategias de distribución y comercialización multicanal y primando crecientemente el papel que juegan las redes sociales.

Todas sus decisiones responden al análisis y sugerencias de unos equipos formados por profesionales públicos y privados donde prima como criterio de selección el mayor talento y experiencia probada en cada una de sus disciplinas. Su elemento diferenciador de gestión descansa en la comprometida participación de empresarios privados de reconocido prestigio en sus órganos ejecutivos de decisión, tanto sobre las líneas estratégicas como sobre las actuaciones más tácticas y evitando el modelo tradicional de asignar ese tipo de representación empresarial entre las diversas asociaciones subsectoriales.

En esa dirección, España tiene un amplio recorrido de oportunidad para poder avanzar en el gradual tránsito de TURESPAÑA y demás instituciones públicas similares que a nivel Autonómico y local gestionan actualmente el marketing turístico en nuestro país, hacia modelos de organización y de gestión mixta más novedosos, que incorporen más compromisos y talento empresarial y más acordes con las exigencias de unos mercados cada vez más tecnificados, competitivos y segmentados en los que potenciar el gran paraguas de la imagen marca España, debe jugar un papel determinante y diferencial.



Sin facilitar la inversión privada y la recuperación de márgenes operativos en las empresas turísticas, no habrá un decidido reposicionamiento competitivo de la oferta turística española

8. Facilitar al máximo las condiciones para la inversión privada por parte de las Administraciones son clave en estos momentos de escasez de recursos, para tratar de estimular nuevos proyectos turísticos. El imparable proceso de consolidación fiscal en el que están inmersas las distintas administraciones en España dificultará la inversión y/o disponibilidad de recursos públicos para poder dinamizar proyectos turísticos, por lo que el necesario reposicionamiento de parte de nuestra oferta más convencional y madura, pasa actualmente por promover las condiciones que estimulen al máximo la inversión privada.

En un mercado como el español con un excesivo desarrollo normativo y trabas administrativas, diversas intervenciones aludieron a la gran oportunidad de impulsar la inversión de las empresas turísticas españolas, de inversores internacionales y de nuevos emprendedores, a través de un firme compromiso y decidido esfuerzo de las administraciones públicas por la SIMPLIFICACIÓN NORMATIVA y REDUCCIÓN DE TRÁMITES ADMINISTRATIVOS o de modificación de leyes vigentes, que faciliten la toma de decisiones y reduzcan la inseguridades jurídicas y los costes operativos.

La ley de Costas en el ámbito de las instalaciones y servicios en el dominio público marítimo, la normativa urbanística autonómica y local, que en algunas zonas impide los proyectos de renovación de instalaciones turísticas por los largos plazos de tramitación o un tratamiento más favorecedor de incentivos fiscales para procesos de fusiones, adquisiciones y procesos de concentración empresarial con los que ganar escala de actuación, serían posibles ejemplos de vital importancia que facilitarían esos procesos.

9. Más eficiencia operativa y mejor desempeño empresarial. Todavía hoy, en un contexto de fuerte debilidad de la demanda, las empresas turísticas se ven sometidas a rigideces que encarecen el desarrollo de sus operaciones a lo largo de España, representando no sólo un elemento de coste sino barreras que limitan la competitividad del conjunto del sistema turístico español. Son varias y relevantes las esferas que a través de las oportunas iniciativas permitirían avanzar en una gestión empresarial más eficiente y más rentable en España. Fueron destacables las intervenciones que bajo diversos ángulos aconsejaban RECUPERAR LA MAYOR UNIDAD DE MERCADO TURÍSTICO POSIBLE, buscando entre otros, una mayor homogeneidad normativa de las distintas leyes autonómicas que ordenan las actividades del sector en sus distintos territorios y que, sin introducir ninguna clara ventaja competitiva, suponen unos fuertes sobrecostes de gestión para las empresas que operan simultáneamente en varios de ellos.

En el plano laboral, fueron igualmente significativas las denuncias sobre el actual marco normativo (*previo a la reforma laboral*) que igualmente impide una capacidad de adaptación empresarial a unas actividades, como las turísticas, cada vez más estacionales y que reclaman una constante evolución, donde la flexibilidad horaria, funcional y geográfica es determinante. En ese sentido, igualmente la falta de una regulación del derecho de huelga y de servicios mínimos coloca al sector en una posición de extrema debilidad ante los inaceptables ejercicios de presión de determinados colectivos, como los que tienen que ver con el transporte aéreo, que acaban afectando al conjunto de empresas de la cadena de valor turística. Por último y en el plano más financiero fueron diversas las voces que aludieron a la necesidad de dar más acceso al crédito a las empresas turísticas con algunas líneas oficiales más "ad hoc" para el sector.



Es el momento de priorizar los ámbitos más determinantes para lograr un nuevo ciclo de prosperidad sostenible, gracias a un sector turístico más competitivo, eficiente y mejor adaptado a los retos de nuevo escenario global

10. Procurar la mejor información y conocimientos prospectivos para facilitar mejores diagnósticos y toma de decisiones, que nos orienten en las incertidumbres y anticipen la evolución de los mercados. Diversas voces aludieron a la necesidad de potenciar los mejores sistemas de información y sumar esfuerzos públicos y privados para contar con los mejores indicadores, garantizando a su vez su consistencia, y desarrollando nuevos ejercicios más profundos y segmentados de inteligencia de mercado. Ello resulta cada día más imprescindible para disponer de mejores diagnósticos y conocer los nuevos gustos y exigencias del turista y adaptarse rápidamente a los cambios que éste experimenta en sus hábitos de consumo.

Ello requiere destinar mayores recursos y procurar las mayores economías de escala y sinergias a nivel interinstitucional, para sin replicar esfuerzos institucionales ni crear más observatorios regionales de cuestionable eficacia, disponer de las mejores estadísticas y ESTUDIOS DE MERCADO E INTELIGENCIA COMPETITIVA que permitan entender al consumidor, conocer mejor sus necesidades para poder satisfacerlas y así posibilitar avances hacia los nuevos posicionamientos más deseados y rentables para las diversas empresas y destinos turísticos españoles.

En este camino de mejora continua de la información los avances tecnológicos, los nuevos canales de comercialización on-line y el desarrollo del “social media” ofrecen también grandes oportunidades porque permiten tener contacto directo con los consumidores y prescriptores y conocer de primera mano y de un modo instantáneo sus opiniones y experiencias.

11. Dar máximas facilidades para poder acceder a España desde los nuevos mercados de origen de mayor interés. Las distintas velocidades de crecimiento y desarrollo socioeconómico de los diferentes países durante las últimas dos décadas han abierto nuevos segmentos y nichos de mercado de turistas de países emergentes de gran potencial para los destinos españoles. La vulnerabilidad derivada de la actual concentración de la demanda turística en España, con más del 75% en tres mercados (el doméstico, el británico y el alemán), y un contexto cada día con más países competidores y más agresivos, hace que no nos podemos permitir el lujo de mantener trabas administrativas improcedentes en la concesión de visados que impiden aprovechar el tirón de nuevos mercados emergentes.

Diversos intervinientes reclamaron una mayor dotación de recursos humanos combinados con un mejor aprovechamiento de las nuevas tecnologías como prioridad de nuestro Ministerio de Asuntos Exteriores para AGILIZAR LOS TRÁMITES DE OBTENCIÓN DE VISADOS para visitar España, así como abogar en Bruselas por un sistema más rápido a nivel Europeo para resolver estos temas, sin que se ponga en riesgo la necesaria seguridad, en la que se escudan las trabas.

12. Apuesta por la racionalidad, convergencia y mayor consistencia de las políticas y estímulos que inciden sobre el transporte y su intermodalidad, la gestión de infraestructuras y el turismo. La accesibilidad por los diversos medios de transporte supone el primer eslabón clave de la cadena de valor turística y que en España reclama un replanteamiento en profundidad que concilie los diversos intereses cruzados en juego, para poder responder entre otros, a las necesidades del gradual reposicionamiento turístico competitivo que cada día mas exigen las circunstancias .

Entre otros, la apuesta por la INTERMODALIDAD, principalmente entre el avión y la alta velocidad ferroviaria, debiera representar una prioridad de la política de inversiones en infraestructuras que se va a ver limitada por los efectos del ajuste fiscal y la menor financiación europea. La mayor racionalidad económica que exige el nuevo escenario se ha de trasladar igualmente a la redefinición de un sistema de gestión aeroportuario donde, garantizando la conectividad turística, se eviten los agravios y sobrecostes derivados de aeropuertos infrautilizados e inversiones exageradas que pueden situar a los aeropuertos mas turísticos en una posición desventajosa frente a sus competidores.

Para que este reto sea posible sería deseable adoptar una visión integral de país e integrar en la reflexión a aquellas administraciones afectadas, o a aquellas que para promover flujos turísticos aspiran a la cogestión sin estar suficientemente aclaradas sus contrapartidas de riesgo u aquellas que optan por apoyos e incentivos que generan distorsiones y agravios a terceros, o sin estar claramente justificados desde el perfil del cliente que atraen y los efectos multiplicadores de gasto y creación de empleo que inducen en los destinos.

13. La digitalización de las relaciones y contactos y la innovación asignaturas irrenunciables. España y su sector turístico deben avanzar en el uso de las tecnologías, transformar los modelos de gestión hacia sistemas más digitalizados aprovechando las numerosas oportunidades que ésta brinda (*optimización de costes, contacto directo con el cliente, conocimiento de sus experiencias, etc.*). Para ser más eficientes hay que adaptarse a los nuevos modelos de negocio, tanto la administración pública (ofreciendo mecanismos de acceso a la información novedosos o facilitando la compra de productos y servicios en el destino) como los empresarios (transitando desde sistemas off-line a los on-line), y preparar al equipo humano para ello.

La nueva revolución en la manera de diseñar el viaje, disfrutarlo y transmitirlo a familiares y amigos se encuentra en la utilización masiva de los dispositivos móviles (smartphones y tablets), todavía no lo suficientemente integrados de un modo avanzado en las estrategias de comunicación con el cliente, comercialización y venta en empresas y administraciones turísticas. Hay un amplio margen de mejora en diseñar una POLÍTICA INTEGRAL DE INNOVACIÓN

TURÍSTICA en España que, además de responder a este reto, establezca las prioridades de I+D+i a medio plazo y fomente la coordinación entre las diversas instituciones que, de forma no lo suficientemente articulada, están trabajando ya en España.

14. El reposicionamiento de la oferta del litoral necesita un impulso urgente y definitivo. Obligados o convencidos, tras las diversas insinuaciones vertidas en el foro, de lo mucho que nos jugamos como país en la renovación de la oferta turística de los destinos pioneros en el desarrollo turístico, hoy sometidos a problemas de obsolescencia y de madurez de producto, es el momento de dotar de un renovado y definitivo impulso a los proyectos piloto de reconversión de destinos en marcha (Playa de Palma, San Bartolomé de Tirajana, Costa del Sol y Puerto de la Cruz) dentro de una iniciativa de mayor calado y ambición con el máximo compromiso y consenso político y empresarial.

Se abre una gran oportunidad de dar CONTINUIDAD AL LLAMADO PLAN LITORAL SIGLO XXI, aprobado por unanimidad en el seno del último Consejo Español de Turismo, antes de las elecciones autonómicas y locales de 2011, como gran iniciativa a nivel de Estado que comprometa recursos y oriente actuaciones para revitalizar a través de la rehabilitación este área estratégica para España, generando a la vez una notable actividad en el deprimido sector de la construcción y su industria auxiliar.



Más que nunca el cliente es el que manda y se debe articular y comprender las crecientes interdependencias competitivas de la cadena de valor que forman los prestadores de servicios turísticos, para poder mejorar y superar las expectativas del turista con productos diferenciados y con el mayor “Value for Money”

15. Sin satisfacer las necesidades del cliente no hay turismo de futuro. Esta aseveración que parece elemental, resulta determinante en un escenario de sobreoferta turística, en un mercado de demanda donde el consumidor tiene la sartén por el mango, es cada día más exigente y aspira en todo momento a obtener más por menos (prima el “*value for money*”). Este cliente sabe muy bien lo que quiere y cuenta con la máxima información disponible, por ello cualquier estrategia e iniciativa debe dirigirse a conocer sus expectativas y tratar de superarlas ya que sus alternativas son múltiples.

Las estrategias turísticas deben evolucionar a la par que los cambios en los consumidores. El reto no es disponer de más infraestructuras básicas e indiferenciadas, que pueden llegar a pasar a un segundo plano y ser percibidas como un “*commodity*”, sino en diseñar e integrar a partir de la aún mal llamada oferta complementaria, un amplio abanico de experiencias creativas con el mayor valor añadido, que respondan a las motivaciones de los distintos perfiles de turistas ofreciéndoles vivencias singulares y a medida.

Es por ello que más que nunca EL FOCO DE LAS ESTRATEGIAS Y POLITICAS TURISTICAS PÚBLICAS Y PRIVADAS DEBE ESTAR EN EL CLIENTE, en sus necesidades, en sus motivaciones, en sus hábitos (qué ve, qué busca, cómo lo compra, qué comparte) para lograr superar sus expectativas y maximizar su experiencia turística para que lo cuente y repita.