

---

## EL PAPEL ESTRATEGICO DE LAS FERIAS DE TURISMO

Eduardo Fayos-Solá  
Alberto Marín  
Claudio Meffert\*

---

**Resumen:** Las Ferias de Turismo han desempeñado un papel importante, facilitando la *función comercializadora* de las empresas en la *fase fordiana* del Turismo. En la Nueva Era del Turismo su misión es más compleja: contribuir sistemáticamente a la competitividad de empresas y *clusters*, potenciando su *función información*.

Se examinan las implicaciones de política empresarial turística en esta Nueva Era y la contribución actual y potencial de las Ferias de Turismo a la mejora de cada uno de los *factores de competitividad porterianos*: de demanda de inputs, de industrias de apoyo y de tejido empresarial.

Finalmente, se establecen directrices estratégicas para el desarrollo de las Ferias de Turismo y la optimización de la participación en ellas.

Palabras clave: Ferias de Turismo, estrategia, empresas turísticas, Nueva Era de Turismo.

**Abstract:** Tourism Fairs have played an important role in the tourism industry during its *fordian phase* by providing companies with an additional way of marketing their products. In the New Age of Tourism the role of Fairs has become more elaborate. Their greater capacity to generate information has allowed individual companies, as well as tourism resorts, to improve their competitiveness.

The policies that companies will need to implement in the New Age of Tourism are examined, and their effects are analyzed. The actual and potential contribution of Tourism Fairs to Porter's factors of competitiveness, ie, demand, inputs, support industries, and organizational framework, is also analyzed.

Finally, guidelines for the development of Tourism Fairs and the optimal way to participate in them are laid out.

Key words: Tourism Fairs, strategy, tourism enterprises, New Age of Tourism.

---

### 1. INTRODUCCION

Más de cuatro décadas de crecimiento casi ininterrumpido para la actividad turística en Europa Occidental han resultado en elevadísimas aportaciones del Turismo a la renta y al empleo de los países en este área geográfica. Lógicamente, ello ha conllevado un desarrollo paralelo de los canales de comercialización y un papel nada desdeñable de las Ferias de Turismo (FT).

Desde finales de los años sesenta, y en un contexto de creciente competencia entre empresas y destinos turísticos, se multiplican las convocatorias de FT en el sector: Internationale Tourismus Börse (1966), Brussels Travel Fair (1975), World Travel Market (1980), Feria Internacional de Turismo —FITUR— (1981), Borsa Internazionale del Turismo (1981), etcétera.

---

\* Eduardo Fayos-Solá es Profesor de Economía Aplicada y Economía del Turismo en la Universidad de Valencia. En la actualidad ejerce el cargo de Director General de Política Turística del Ministerio de Comercio y Turismo. Alberto Marín es licenciado en Ciencias Empresariales y especialista en planificación y marketing del turismo. Claudio Meffert es Master en Marketing Turístico y Director General de FITUR.

Los comienzos son, en alguna instancia, modestos: la WTM ofreció tan sólo 5.420 m<sup>2</sup> en 1980 con 350 participantes. Esta feria logra implantarse rápidamente pasando en cinco años a 1.194 expositores y 12.523 m<sup>2</sup>. Otras ferias de mayor tradición han tenido un desarrollo muy lento. Por ejemplo, la BTF, después de 17 años de existencia, ocupó en 1992 una superficie de 11.200 m<sup>2</sup>, con un total de 305 expositores.

En un sector fragmentado, tanto por razones geográficas como por el tamaño medio de las empresas, y por la naturaleza de sus actividades (alojamiento, restauración, transporte de viajeros, cultura y animación, educación turística, agencias, información, etcétera), las FT profesionales han jugado un papel integrador y facilitador del encuentro y el intercambio. En un primer momento esta potencialidad se usó fundamentalmente en provecho de la función comercializadora de las empresas. Así, es notorio el énfasis puesto en muchas convocatorias a estas ferias en el número de *visitantes* (¿iguálándolo a compradores potenciales?). Sin embargo, aunque la aparición constante de nuevos destinos y el desarrollo de nuevos productos turísticos mantiene viva esa función de las FT, ya no es posible pensar que ese es el motivo principal de su existencia.

Los cambios profundos que se han producido en los últimos años en el sector turístico responden a modificaciones sustanciales en la oferta, la demanda y el entorno tecnológico de los mercados turísticos. Además, estas modificaciones no han ocurrido por una sola vez, sino que se van sucediendo repetidamente, e incluso muestran tendencia

a acelerar su aparición. Por ello, la competitividad de las empresas dependerá, sin duda, de su capacidad de adaptación constante a estos cambios. Lo novedoso no es ya el nuevo mercado turístico, sino la permanente mutación de ese mercado (OMT, 1990).

En este escenario, las FT deben responder a nuevas necesidades de las empresas y las Administraciones, a nivel nacional e internacional. La creciente *segmentación* (Burke, 1990) y volubilidad de la demanda encarece la información gerencial necesaria para la toma de decisiones en un marco de racionalidad; las FT pueden suponer un método eficiente de obtención de información (cuantitativa y cualitativa) a costes razonables. Además, pueden permitir también una respuesta adecuada al reto de la *flexibilidad* en la producción y distribución de los servicios turísticos, así como al de la búsqueda de rentabilidad por *sinergias y economías de profundización*; las FT podrían permitir el acceso fácil a empresas de servicios auxiliares y a nuevas tecnologías e innovaciones en productos y procesos. Permitirían incluso una apreciación directa de los movimientos de la competencia, tanto por lo que respecta al lanzamiento de nuevos productos como a la utilización de los nuevos métodos mencionados.

Por supuesto, estas *nuevas* funciones de las FT son ya explotadas por muchos de los participantes en ellas. Sólo así se explica su auge continuado *vis à vis* el desarrollo de otros canales de comercialización —como puede ser el caso de los Sistemas de Reservas Informatizados (CRS)—, que han alcan-

zado gran importancia (Truitt et al, 1991), haciéndose evidente que la *función ventas* por sí misma no justifica totalmente las inversiones realizadas en la presencia y asistencia a ferias. Sin embargo, la falta de explicitación de estas otras importantísimas funciones puede resultar en ineficiencias graves, tanto por parte de los demandantes de las FT como por el lado de los organizadores, que estarían perdiendo oportunidades de prestar servicios necesarios y traducibles a demanda efectiva.

## 2. LA NUEVA ERA DEL TURISMO: IMPLICACIONES DE POLITICA TURISTICA

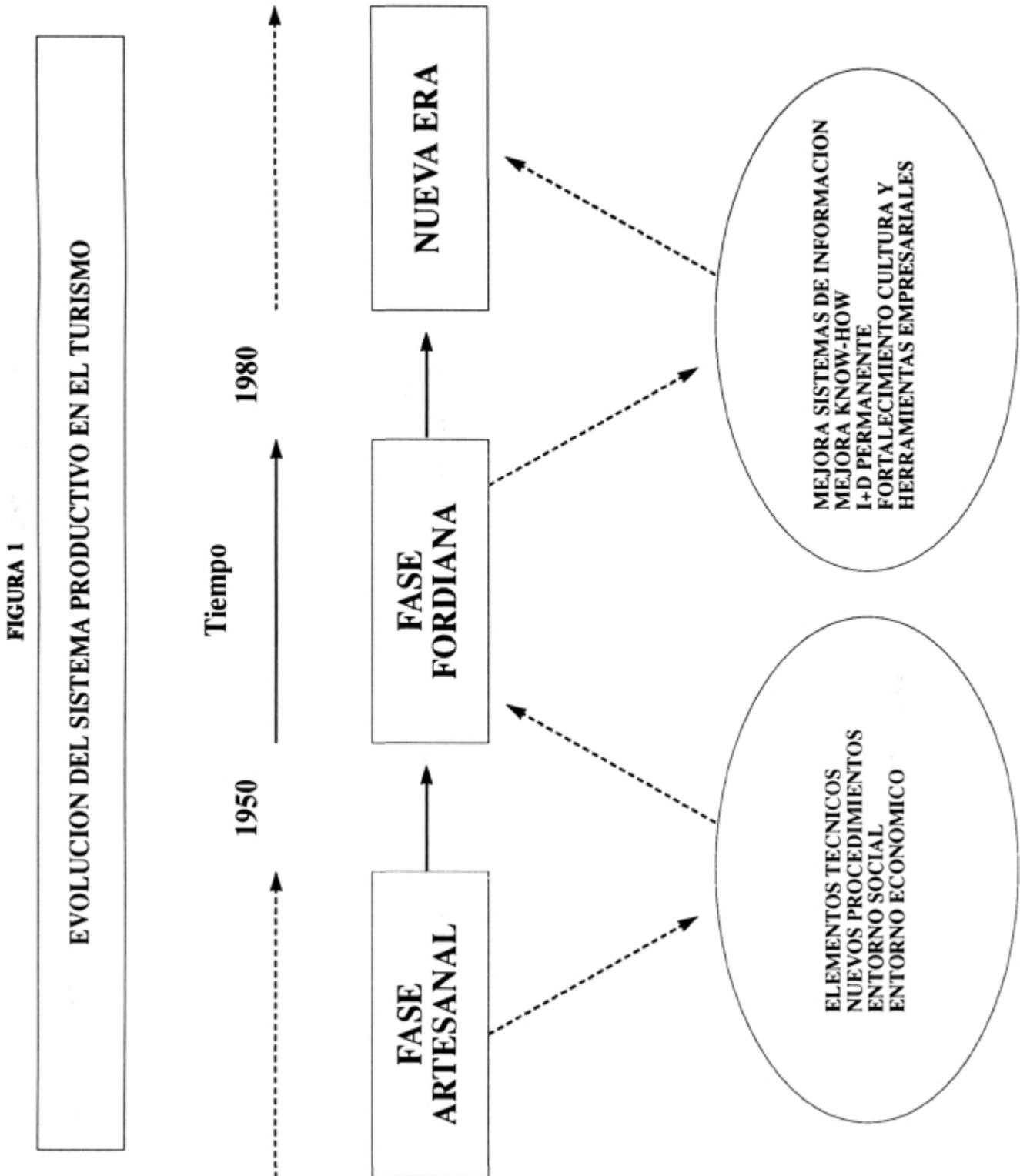
La actividad turística ha registrado una transformación de sus sistemas productivos como respuesta a los cambios de todo tipo registrados en los mercados sociológicos, económicos y tecnológicos. En términos generales se podrían diferenciar tres grandes etapas en esta transformación (véase Figura 1).

— la etapa de producción artesanal, intensiva en utilización de mano de obra, con escasa utilización de la técnica y orientada hacia una producción limitada y mercados reducidos;

— la producción masiva o *fase fordiana*, cuyo paradigma es la cadena de producción, caracterizada por la elaboración de productos estandarizados (Bywater, 1992) al menor coste posible, orientados hacia mercados muy amplios con escasa o nula segmentación.

— la Nueva Era del Turismo, caracterizada por la segmentación de los mercados, la flexibilidad en las funciones de producción, distribución y consumo y porque la rentabilidad se obtiene vía la explotación de *sinergias y economías de profundización* en la producción y puesta en mercado de productos bien adaptados a las necesidades de la demanda (Fayos-Solá, 1990). La calidad y el uso intensivo de la información son exigencias vitales en esta nueva fase. Se obtienen *sinergias* por la realización conjunta de actividades interrelacionadas, generando de esta manera un volumen de beneficios superior al que esas actividades producirían separadamente. Por su parte, las *economías de profundización* se consiguen por la producción conjunta de más de un producto o servicio e implican una considerable reducción en los costes de producción. Ambas fórmulas son fácilmente aplicables en el sector turístico. Las empresas, en muchos casos, deben ofertar servicios globales añadiendo a los servicios centrales otros complementarios que adapten la oferta a las necesidades específicas de las diferentes tipologías de consumidores. La integración diagonal que de esta manera se produce no redundará únicamente en un mejor producto, sino también en unos beneficios extraordinarios por la prestación de servicios a un coste marginal muy reducido.

En la primera etapa, la demanda turística estaba reducida a segmentos muy concretos de la escala social, las infraestructuras de alojamiento y transporte eran rudimentarias y apenas existían canales de comercialización.



A partir del final de la Segunda Guerra Mundial, clasificados en forma

a CIUAT, la «T»  
icadas por entero  
que sólo en parte

E: Nombre de la

ve de identificación formada por el número  
de la clase y sufijos numerados en orden  
consecutivo (estas subclases pueden repre-  
sentar el elemento turístico específico de  
una clase o simplemente subelementos sepa-  
radamente identificables de una clase, que  
son todos importantes para el turismo).

**CAMPO # 5: T/P:** En  
designa a las subclases de  
al turismo, y la «P» a las  
están dedicadas al turismo

**CAMPO # 6 NOMBRE**  
categoría.

**Estudios Turísticos, n.º 117 (1993)**

términos de precios con los productos estandarizados.

Esta segmentación progresiva de la demanda exige un conocimiento profundo del

productiva, sino en un marco mucho más amplio, buscando la rentabilidad sobre la base de economías de profundización y de la obtención de sinergias entre los diferen-

tes productos, comunicación social (especialmente la televisión), etcétera.

En esta nueva fase, estudiosos como Poon (1988) han señalado como elemento básico

— Factores económicos: el incremento de la productividad y, como consecuencia de

marcado por un nuevo mapa competitivo en el que las empresas del sector turístico deben competir también con empresas procedentes de otros sectores. Para ello, es necesario adaptar plenamente sus productos a las nuevas necesidades del mercado:

— mejorando los sistemas de información turística, tanto para el conocimiento permanente de las necesidades de la demanda y de la estrategia de sus competidores como para dar a conocer sus productos;

— mejorando su *know-how* e incorporando un proceso continuo de I+D que permita en cada momento ofrecer el producto más competitivo;

— fortaleciendo la cultura y las herramientas empresariales que supongan el logro de ventajas competitivas, y

— en definitiva, implantando una cultura de calidad de servicio, entendiendo como tal la adaptación del producto a las expectativas del cliente.

permanente a una empresa turística aquellos productos en los que la empresa puede obtener una mayor rentabilidad competitiva y ponerlos en mercado con sistemas eficientes de comunicación.

Otro de los elementos que más importancia tiene en la mejora de la competitividad de la empresa turística en esta nueva fase es la flexibilidad, ya que puede facilitar la adaptación de la empresa a los nuevos requerimientos de la demanda. Esta flexibilidad se manifiesta en varios aspectos: flexibilidad en la organización, producción y distribución de los productos turísticos; flexibilidad en el sistema de reservas, y de pago, y flexibilidad en la forma de suministrar el producto turístico. Para ello es fundamental el concurso de las nuevas tecnologías y, en particular, la extensión y desarrollo de los nuevos sistemas de información turística.

El último de los elementos que caracterizan el nuevo sistema de producción de productos turísticos es la integración diagonal, a la integración vertical y horizontal. Esta integración caracteriza al sistema de producción turística/estandarizada, éste es un proceso mediante el cual la empresa turística desarrolla y compite no en una única

### 3. MERCADOS TURISTICOS Y FERIAS: INFORMACION Y COMERCIALIZACION

Tradicionalmente han sido dos las razones que han justificado la participación activa en una feria de turismo: a) razones de potenciación de ventas, y b) razones de imagen y promoción genérica. Estas razones se han esgrimido asimétrica y complementariamente por las empresas y las Administraciones turísticas. Así, una falta de resultados comerciales concretos podría ser paliada por los *intangibles* de una mejora de la imagen, que racionalizaría incluso la presencia intensiva de Instituciones sin productos ni servicios concretos que vender.

Es difícil, sin embargo, creer que centenares y miles de participantes que invierten recursos cuantiosos en la asistencia a una FT puedan asistir a evento tras evento sin obtener rentabilidades sustanciales. En algún caso, es cierto, estas rentabilidades pueden ser de orden político o situarse en el ámbito de los *intangibles* mencionados. No obstante, es más verosímil pensar que las ferias de turismo en la actualidad cumplen importantísimas funciones no explicitadas.

Las ferias han sido catalogadas generalmente como medios de comercialización en el ámbito turístico. Esta visión ha tenido especial fuerza en un sector de gran dispersión geográfica que vende fundamentalmente servicios. El acto de la adquisición, bien sea por el comprador final o el intermediario, se realiza en un entorno de incertidumbre mayor que en el caso de los bienes físicos. Las FT contribuirían a crear una relación de

confianza entre demanda y oferta que reduciría esa incertidumbre. Por supuesto, serían además operativos los argumentos habituales que justifican una reunión profesional de este tipo en términos de acceso rápido a un número elevado de oferentes o demandantes, fortalecimiento de lazos personales y ejercicio de relaciones públicas, etcétera.

La maduración de los mercados, la competencia global y las nuevas tecnologías de la información han cambiado los parámetros de funcionalidad de las ferias, tanto en el sector turístico como en otros. Ha sido frecuente el movimiento hacia una mayor especialización en certámenes monográficos en muchos subsectores primarios e industriales. No así en turismo.

La complejidad del sector turístico, donde la prestación de un servicio integral requiere de múltiples inputs de diferente naturaleza, no parece aconsejar la segmentación de la oferta de certámenes turísticos en el sentido antedicho. Más bien, y como se ha indicado anteriormente, la búsqueda de la rentabilidad en las sinergias y economías de profundización aconsejarían todo lo contrario. De hecho, aún existiendo naturalmente límites físicos al tamaño de la feria determinados por la capacidad de las infraestructuras y la aparición de costes marginales excesivamente elevados, las FT han seguido creciendo en los últimos años como tendencia general, con la única excepción de eventos locales y *workshops*, cuya problemática es muy diferente.

¿Cuál es pues el reto funcional a que se enfrentan las ferias de turismo? Indudable-

mente, el de contribuir de forma no simple a la mejora de la posición de la empresa frente a las fuerzas competitivas del entorno. No se trata ya de lograr adiciones meramente incrementalistas a una función concreta como la de ventas, sino de reforzar simultánea y sinérgicamente todas aquellas funciones que confieren a la empresa o al destino turístico ventajas competitivas para la obtención de rentabilidad sostenible en los mercados.

Así, los nuevos parámetros de competitividad a que deben responder las empresas y destinos turísticos constituirán el punto de inicio de los planteamientos para actualizar y dinamizar los eventos feriales en el ámbito turístico. A efectos de identificar estas nuevas «reglas de juego» puede utilizarse el enfoque metodológico de Porter (1990). Según este autor, los factores definitorios de la competitividad son (véase Figura 2):

- Condiciones de la demanda.
- Condiciones de los factores.
- Industrias relacionadas y de apoyo.
- Estructura, estrategia y rivalidad empresariales.

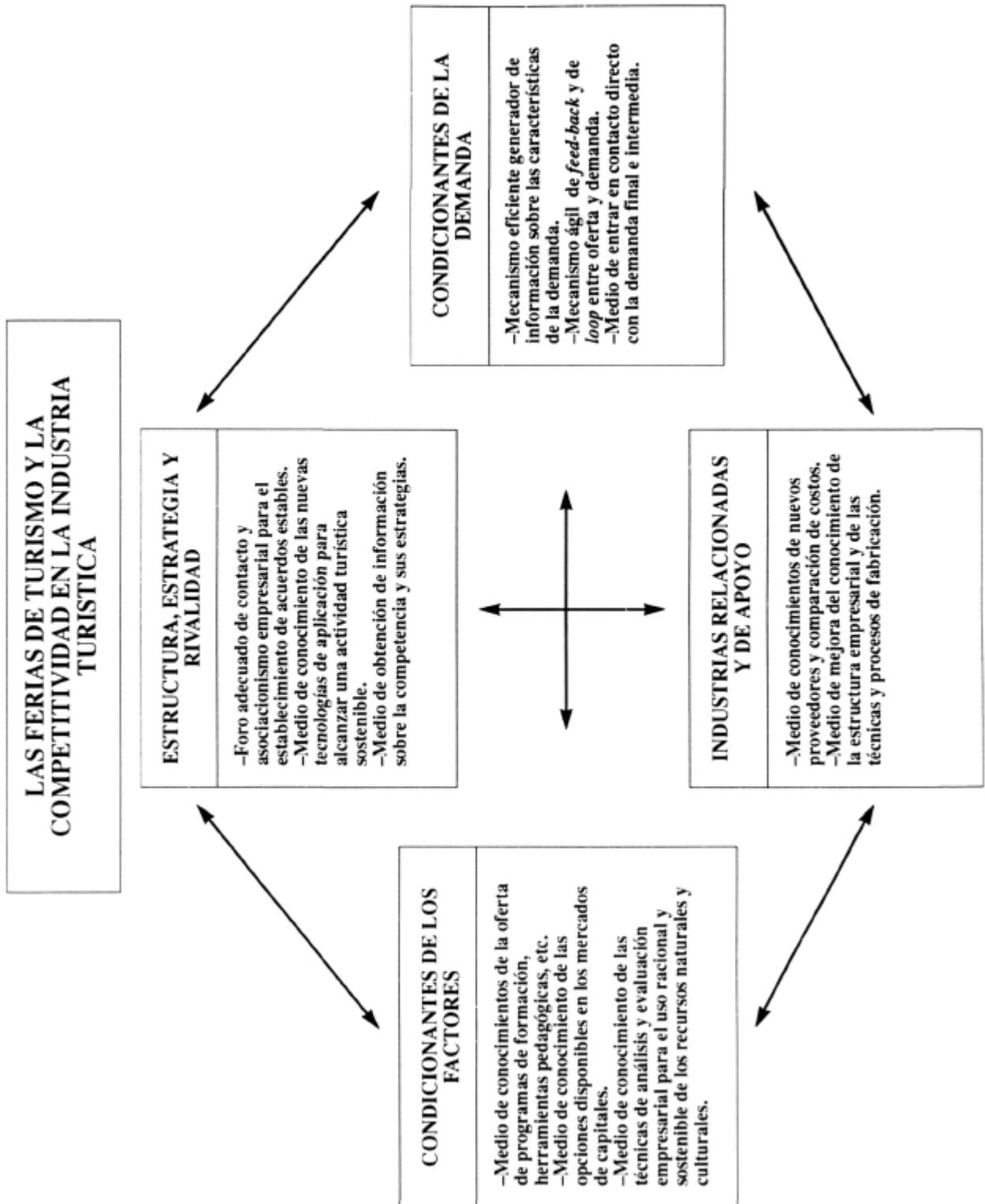
#### **Con respecto al factor condiciones de la demanda**

1.a) Por lo que respecta al factor *condiciones de la demanda*, son drásticos los cambios registrados en los últimos años, de forma que el conocimiento en profundidad de

la demanda, sus motivaciones y exigencias respecto a los diferentes servicios que desee consumir ha pasado a constituir un factor estratégico para la competitividad. Además, no es suficiente realizar esta labor en un solo momento inicial; la investigación sobre los cambios que se van sucediendo en el comportamiento de la demanda debe ser continuada y *alimentar* constantemente el proceso de toma de decisiones de la organización. Es obvio a este respecto el papel que pueden desempeñar las FT como instrumento eficiente generador de información sobre las características de la demanda. Además, constituyendo un foro de contacto personal y directo entre representantes de demanda y oferta, las FT permiten disponer de esta información muy rápidamente y, más allá, potenciar asimismo la utilización de un mecanismo ágil de *feed-back* y de *loop* entre oferta y demanda que podría ser único en cuanto a sus posibilidades de información sofisticada y detallada.

1.b) Adicionalmente, es de gran importancia también la utilización de instrumentos eficaces para ejercer algún grado de influencia sobre la demanda. Recientemente se ha venido cuestionando la eficacia de la publicidad convencional (o mejor de la *creatividad* convencional en publicidad turística). De hecho, ante el fenómeno ya mencionado de mayor incertidumbre para la adquisición de productos turísticos, se apunta la solución de comunicación y persuasión *personalizadas*. Las FT podrían contribuir a ello en la medida que permitan lograr ese contacto directo, y estableciendo mecanismos de satisfacción de las necesidades particulares de consumidores específicos e in-

FIGURA 2



cluso de atención a las quejas que pueda presentar la clientela. No cabe duda, pues, de que las nuevas exigencias estratégicas marcadas por la evolución de la demanda son cualitativamente distintas a las anteriores, en que predominaba el estar introducido en los canales de comercialización y la posibilidad de ofertar volúmenes elevados de plazas.

### **Condiciones de los factores**

En lo referente a las *condiciones de los factores*, también se han producido cambios sustanciales.

2.a) En primera instancia hay que significar la importancia del factor *capital humano*. Una industria turística profesionalmente desarrollada, y segmentada para atender tanto la creciente complejidad del producto turístico como la diversificación del mismo, requiere recursos humanos crecientemente especializados y sofisticados. Lejos ya de los tiempos de contratación masiva de mano de obra de baja cualificación para atender a los picos de demanda, las industrias y destinos turísticos más profesionalizados han de considerar sus recursos humanos como un valor que, convenientemente desarrollado, confiere ventajas competitivas de gran importancia.

Existe aquí un papel indudable para las FT, que podrían contribuir al conocimiento sobre oferta de trabajo especialista, instituciones y programas de educación y formación profesional en turismo, herramientas pedagógicas disponibles, etcétera.

Además, las FT serían foro adecuado para la transmisión de los valores —cultura empresarial— de una organización turística, como elemento promocional indiscutible en una nueva era del turismo donde la calidad ocupa un papel central en la decisión de los consumidores.

2.b) También, por lo que respecta al factor *capital* (financiero), podrían las FT desempeñar un papel informativo sobre las opciones disponibles en los mercados de capitales, inclusive inversores privados y capital riesgo. La transparencia informativa podría así llegar al mercado de inversores en el sector, facilitando enormemente el desarrollo de la actividad turística y apertura de la misma al mercado de capitales.

2.c) Por último, las FT podrían también cumplir un papel de importancia en la consideración de *recursos naturales y culturales* disponibles para la actividad turística, como guía de posibles inversores y gestores de nuevos productos. Este papel podría extenderse a la información, análisis y evaluación empresarial de las técnicas disponibles para el uso racional y sostenible de estos recursos, tanto desde el punto de vista de los impactos ecológicos como de los impactos sociales de la actividad turística.

### **Industrias relacionadas y de apoyo**

En cuanto a la consideración de las *industrias relacionadas y de apoyo*, también aquí se han producido alteraciones sustanciales del entorno.

3.a) En primera instancia hay que considerar la tendencia a externalizar determinadas funciones de la empresa turística. Consideraciones de optimización de los equipamientos y recursos humanos disponibles pueden exigir esta externalización. Los eventos feriales desempeñarían, en su caso, una oportunidad de comparación de estrategias empresariales al respecto, así como para la búsqueda de proveedores y comparación de costes. Este papel ferial sería especialmente relevante en el caso de servicios de alta cualificación, tales como consultoría y asistencia tecnológica.

3.b) Pero, quizá de forma aún más importante, la búsqueda de rentabilidad adicional por sinergias y economías de profundización se vería facilitada en las ferias de turismo por la consideración cuasi-simultánea de las opciones existentes, pudiendo comparar alianzas empresariales alternativas, matices de importancia en las técnicas y procesos a emplear, fiabilidad y coste de los proveedores, etcétera.

#### **Estructura, estrategia y rivalidad empresariales**

Por último, sin ser en absoluto lo menos importante, la competitividad se ve favorecida por un *tejido empresarial* propicio.

4.a) Con frecuencia se estima erróneamente que la *dimensión pyme* de muchas empresas turísticas les resta capacidad de competencia. Pero lo contrario parece más cierto en la Nueva Era del Turismo. Las empresas pequeñas y medianas tendrían una

mejor capacidad de respuesta a los cambios del entorno: serían más *flexibles*, podrían acoplarse mejor a la *segmentación* de la demanda y, en determinadas condiciones, harían un mejor uso de la disponibilidad de nuevas tecnologías. Es, sin embargo, evidente también que su menor dimensión dificulta la explotación de recursos naturales o culturales que tengan umbrales de inversión elevados (e.g.: puertos deportivos, campos de golf, palacios de congresos, etcétera) y la introducción de tecnologías con altos costes fijos. La solución, más que por fusiones empresariales, podría venir por la vía de acuerdos *ad hoc* y asociacionismo empresarial. Las FT, sin lugar a duda, tienen un papel que jugar como foro adecuado de exploración y contactos empresariales al respecto.

4.b) Pero, además, el nuevo entorno de la estrategia y rivalidad empresarial viene condicionado por tres factores. En primera instancia, por las nuevas consideraciones sobre lo que constituye una actividad turística *sostenible* en términos de impactos medioambientales. Tanto la normativa legal como las tecnologías disponibles evolucionan rápidamente; también lo hacen las respuestas de la competencia. Las FT pueden proporcionar información eficiente (a menor coste) sobre estas circunstancias. En segundo lugar, existe una nueva sensibilidad hacia los impactos sociales del turismo. La *rentabilidad total* de la actividad turística no podría establecerse al margen del bienestar de *todos* los actores involucrados, inclusive turistas, trabajadores del sector y sociedades receptoras. Estas consideraciones, unidas a las de tipo medioambiental, exigen in-

formación para la toma de decisiones empresariales. Una vez más, las FT pueden coadyuvar en esta tarea. Finalmente, ya no es factible establecer el posicionamiento competitivo de una empresa turística, con referencia única a otras empresas *del sector*. La existencia de rentabilidad por sinergias y economías de profundización implica la posibilidad de aparición de nuevos e importantes competidores procedentes de otros sectores (e.g.: informática, cultura, ocio, etcétera). Por ello, la información sobre la competencia y sus estrategias se hace más compleja y cara. Las FT suponen una oportunidad importante para obtener este tipo de información a costes asequibles.

#### **4. UNA ESTRATEGIA PARA EL FUTURO**

Como se ha expuesto anteriormente, las organizaciones turísticas deben responder al nuevo entorno de mercado mejorando sus sistemas de información turística, incorporando un proceso continuo de I+D y fortaleciendo la cultura y las herramientas empresariales competitivamente útiles. Pero estas mejoras han de realizarse en contacto permanente con el mercado, seleccionando aquellas innovaciones que permiten ventajas competitivas y evitando otras que pudieran suponer gasto superfluo, inflexibilidad o posicionamientos incorrectos. Así, la tarea empresarial de toma de decisiones estratégicas, vital en la Nueva Era del Turismo, se hace más compleja. La necesidad de mayor información y mayor contacto con la demanda es evidente y supone unos costes adicionales para la empresa turística.

Pues bien, las Ferias de Turismo tienen un papel importante que desempeñar en este contexto. La línea a seguir es sencilla: se trata de atender a las necesidades expuestas de las empresas turísticas. La clave es que estas necesidades no se refieren ya tan sólo a la función comercializadora, ni tan siquiera tampoco a una función de marketing integral. Hay que responder estratégicamente a un entorno competitivo, y hay que hacerlo eficientemente, con los menores costes de obtención de información y con posibilidades óptimas de uso de mecanismos rápidos de *feed-back*.

Las FT deben asumir explícitamente esta tarea y evolucionar, desde la tradicional venta de superficie al expositor, a la prestación de una compleja estructura de servicios para la competitividad empresarial. La mayor parte de estos servicios se refieren a la *función información*, muy por delante de la tradicional *función comercialización*. Simultáneamente, el participante de una feria debe variar su actitud y estrategia de actuación frente a la misma, puesto que las claves de optimización de la asistencia a una feria han cambiado.

#### **Directrices estratégicas para las ferias de turismo**

Los organizadores de las ferias de turismo, si desean adaptar el certamen a las nuevas necesidades de los participantes, deben ir aplicando, con mayor o menor intensidad, cambios en su estructura y contenido. En función de lo anteriormente expuesto, es posible definir diversas *directrices estratégicas*

CUADRO 1

**DIRECTRICES ESTRATEGICAS PARA LAS FERIAS DE TURISMO**

1. Mejorar la información técnica sobre las tendencias de la demanda turística.
2. Facilitar el contacto entre demandas y ofertas específicas.
3. Facilitar la información empresarial sobre recursos humanos, mercado de capitales y normativas y tecnologías referidas al entorno social y medioambiental.
4. Mejorar los contactos entre proveedores de servicios especializados y las empresas productoras y distribuidoras del sector turístico.
5. Constituir foros empresariales para facilitar la explotación común de recursos turísticos y nuevos procesos y tecnologías.

cas que deben seguir las FT para llegar a ajustar su oferta a las demandas de sus participantes (véase Cuadro 1). Naturalmente, cada certamen podrá concretar su esfuerzo en unas u otras áreas, y de esta manera desarrollar elementos de diferenciación con los competidores.

*1. Mejora de la información técnica sobre las tendencias de la demanda turística.*

A través de la organización de conferencias, seminarios, foros de discusión, etcétera, las FT pueden constituirse en barómetros de los cambios que se vayan produciendo en las necesidades y exigencias de la demanda. La concentración de profesionales y expertos de la actividad turística que se produce en las convocatorias de estos eventos facilita enormemente la organización de encuentros que permitirán obtener conclusiones muy valiosas sobre la evolución cualitativa y cuantitativa de la demanda turística a un coste marginal muy reducido.

*2. Facilitación del contacto entre demandas y ofertas específicas.*

Una FT como medio directo de comunicación debe facilitar el encuentro de ofertas y demandas específicas. Por ser encuentros multitudinarios, es difícil en muchos casos encontrar el producto específico orientado a satisfacer demandas especiales e igualmente resulta poco eficiente lanzar mensajes muy concretos dirigidos a demandas puntuales. En estos casos la feria de turismo en su forma tradicional se convierte en un medio poco útil. Dada la fragmentación en la demanda turística y la especialización que simultáneamente se va produciendo en los productos y servicios turísticos, se va reduciendo la eficiencia. Así pues, las FT deben facilitar el encuentro de ofertas y demandas específicas para poder mantener el nivel de eficiencia que han venido demostrando. Esto puede conseguirse, por ejemplo, poniendo a disposición de los interesados una base de datos en la que se introduzcan y consulten las ofertas o demandas específicas.

Adicionalmente, se debe dar entrada en las FT a representantes directos de determinadas demandas específicas, puesto que, por el volumen de negocio que generan, resulta de enorme interés para los profesionales del sector poder tener contacto directo con ellos. Se incluyen entre estas demandas específicas a representantes de asociaciones profesionales o grandes empresas que generan negocio de forma discontinua pero en gran volumen, e.g.: organización de reuniones de empresa o de encuentros profesionales. Precisamente por este último hecho y con objeto de optimizar el proceso de compra, los responsables del mismo están dispuestos a realizar un gran esfuerzo de búsqueda de información y de seguimiento continuado de la oferta con objeto de disminuir el riesgo percibido en el momento de realizar la compra.

*3. Facilitación de información empresarial sobre recursos humanos, mercado de capitales y normativas y tecnologías referidas al entorno social y medioambiental.*

Entre el contenido esencial de las FT se incluye el presentar una muestra representativa de industrias relacionadas o auxiliares, pero no es su cometido desarrollar en profundidad esos contenidos complementarios. Ahora bien, dadas las nuevas funciones que deben cumplir las FT, parece muy oportuno ir mostrando en sucesivas convocatorias las diferentes alternativas a que pueden acudir las empresas e instituciones vinculadas a la actividad turística, para proveerse de los servicios o equipamientos requeridos para realizar normalmente su actividad. Las posibilidades que ofrece el mer-

cado de capitales, los programas y herramientas de formación disponibles, las nuevas tecnologías de la información, las tecnologías ecológicas o las nuevas técnicas de análisis y evaluación empresarial pueden ser contenidos de certámenes convocados paralelamente a la organización de FT, que enriquezcan su contenido y adapten mejor su oferta a las necesidades de los participantes en la misma.

*4. Mejora de los contactos entre proveedores de servicios especializados y las empresas productoras y distribuidoras del sector turístico.*

Para poder desarrollar eficazmente las nuevas funciones definidas, los participantes en ferias de turismo requieren contar con información precisa sobre quiénes son los asistentes, de manera que se facilite y favorezca el contacto entre éstos. Esta labor que debe realizarse con suficiente antelación debe venir complementada con la colaboración continua y abierta de los participantes. Estos deben estar convencidos de la oportunidad singular que ofrece una feria y de la necesidad de atender no únicamente a los contactos habituales, con los que se puede estar en relación puntual o continua según convenga, sino, y sobre todo, a los desconocidos, que pueden aportar información u oportunidades novedosas.

*5. Constitución de foros empresariales para facilitar la explotación común de recursos turísticos y nuevos procesos y tecnologías.*

La necesidad que tienen las organizaciones turísticas de obtener sinergias y de al-

canzar economías de profundización hace inevitable la cooperación y asociacionismo entre empresas e instituciones turísticas. La convocatoria de una FT es una oportunidad excelente para provocar el encuentro de profesionales con intereses coincidentes, y facilitarles de esta manera un posible acuerdo de colaboración. Un foro de debate puede ser una ocasión excepcional para contrastar puntos de vista y encontrar intereses comunes.

#### **Las reacciones de FITUR ante el nuevo entorno**

Por iniciativa de los organizadores, en coordinación con la Dirección General de Política Turística y con el apoyo del Plan Futures, la próxima convocatoria de FITUR (1994) contará con novedades para adaptar la oferta de FITUR a las estrategias empresariales de esta Nueva Era del Turismo. Se pretende adicionalmente aprovechar el poder de convocatoria de este evento como instrumento de Política Turística.

Con respecto a este último punto, conviene reflexionar sobre el impacto de FITUR en la industria turística española a dos niveles: a) Imagen de España como destino turístico entre los profesionales y b) Dinámica competitiva de los agentes vinculados a la actividad turística. Efectivamente, cualquier mejora de planteamientos tendrá un efecto importante en el modo de actuar de los actores turísticos españoles. Esta oportunidad que se presenta anualmente no puede ser desaprovechada por la Administración Turística en un momento crucial para nues-

tra industria en el proceso de adaptación al entorno en que está inmersa (SGT, 1992).

Considerando ambos planteamientos de los organizadores y de la Política Turística, la convocatoria de FITUR de 1994 incluirá dos convocatorias paralelas, dotadas de personalidad y espacio propio. Estas son:

1) FITUR-ACTIVE: Un salón dedicado a productos especializados para nuevos segmentos de demanda que desean destinos con *actividad*, *aventura*, *cultura* y *naturaleza*.

2) FITUR-KNOW-HOW: Un espacio dedicado a proveedores de la industria turística de productos o servicios tecnológicamente avanzados que incidan en la mejora de la competitividad del sector turístico.

#### **Claves de optimización para los participantes en una feria de turismo**

Por su parte, los participantes en una FT deben modificar también su estrategia de comportamiento. Las claves de optimización de la presencia en estos acontecimientos han variado. Al cubrir las diferentes etapas de participación en las FT hay que aplicar criterios diferentes a los que hasta ahora se seguían (véase Cuadro 2):

1. *Establecer los objetivos de la presencia en la FT en el contexto de la estrategia de empresa u organización*, decidiendo la conveniencia de participación y la forma de la misma.

CUADRO 2

**CLAVES DE OPTIMIZACION PARA LOS PARTICIPANTES EN UNA FERIA DE TURISMO**

1. Establecer los objetivos de la presencia en la feria en el contexto de la estrategia de empresa u organización, decidiendo la conveniencia de participación y la forma de la misma.
2. Diferenciar entre objetivos directamente de *función comercial* y aquellos de *función información* (y *feed-back* de mercados) para mejorar la competitividad de la empresa o el *cluster* turístico.
3. Diseñar el comportamiento empresarial optimizador, asignando recursos materiales y humanos a los diferentes objetivos y tareas en función de la rentabilidad esperable.
4. Ejecutar las acciones diseñadas con seguimiento inmediato y posterior de los logros de información y comercialización alcanzados, previendo mecanismos ágiles de *feed-back* y de *loops* entre oferta y demanda.
5. Re-examinar la estrategia empresarial *vis à vis* la información obtenida y la interacción con demanda, oferta y competidores.

Las diversas convocatorias de una FT pueden aparentar tener el mismo contenido. Ahora bien, si se considera en profundidad el mismo, es posible darse cuenta de que difiere sustancialmente en diferentes convocatorias. Este hecho se produce aún en el caso que los organizadores mantengan sus objetivos, planteamientos y criterios, puesto que los participantes aportan constantemente innovaciones diversas. Si, además, consideramos que los organizadores puedan dinamizar la presencia de los participantes, resulta que éstos pueden obtener inputs muy novedosos anualmente, reflejo de los cambios producidos en el mercado.

Por otra parte, la dinámica empresarial implica nuevas actitudes y misiones a cubrir en un acontecimiento ferial. Este hecho, unido al anterior, supone la valoración periódica sobre la conveniencia o no de acudir a una FT y la forma más idónea para cubrir la misión que en cada caso se desee realizar.

2. *Diferenciar entre objetivos directamente de función comercial y aquellos de función información* (y *feed-back* de mercados) para mejorar la competitividad de la empresa o el *cluster* turístico.

La misión a realizar girará normalmente en torno a dos grandes funciones: *comercialización e información*. En cada convocatoria se deberá definir el nivel de prioridad que se da a ambas y los objetivos para cada una de ellas. Estos objetivos no se pueden definir de modo genérico. Cuanto más se concreten mayor será el beneficio obtenido.

A nivel comercial, los objetivos no se pueden establecer únicamente en volumen de ventas. Más importante que alcanzar una determinada cifra de negocio en una FT, puede ser obtener un nuevo cliente, contactar con clientes potenciales o con nuevos proveedores o socios. Saludar a clientes actuales puede ser formalmente conveniente, pero con poco impacto sobre el volumen de

ventas. Ahora bien, conocer a un nuevo proveedor que ofrece unas condiciones económicas muy ventajosas o que ofrece un servicio demandado por la clientela supondrá cambiar el resultado de la cuenta de explotación a final del año, tanto por el ahorro en costes como por las nuevas operaciones cerradas.

Asimismo, los beneficios obtenibles por la nueva información que captemos durante la celebración de la FT pueden ser muy interesantes. Intentar vender un producto sin conocer que la competencia vende lo mismo un 20 % más barato puede ser infructuoso. Igualmente, producir internamente un producto o un servicio por no saber que es posible contratar su suministro externamente un 30 % más barato o desaprovechar las posibilidades de la ofimática por desconocimiento son circunstancias igualmente corregibles en una FT.

Estas situaciones expuestas vienen motivadas, no por la falta de agilidad o flexibilidad empresarial, sino por la rapidez con que se suceden los acontecimientos en el entorno y porque su seguimiento en circunstancias normales implica un coste excesivo. Ahora bien, las FT ofrecen a las empresas del sector la posibilidad de eliminar esta desventaja a un coste reducido. Es, pues, necesario acudir a la feria con unos claros objetivos de qué se quiere obtener de la presencia en la misma.

3. *Diseñar el comportamiento empresarial optimizador en la FT asignando recursos materiales y humanos a los diferentes ob-*

*jetivos y tareas en función de la rentabilidad esperable.*

Consecuentemente con los objetivos que se hayan definido, hay que diseñar la actuación de los recursos humanos que a tal efecto se asignen. Dado que los objetivos pueden ser diversos, también lo será el perfil de las personas que acudan a la FT. Para cubrir un objetivo relacionado con el suministro de un servicio técnico específico, la persona más adecuada puede pertenecer al departamento comercial, pero posiblemente deberá acudir a la FT una persona eminentemente técnica que pueda valorar las diferentes ofertas que allí se presenten. Igualmente, el cumplimiento de determinados objetivos de recogida de información sobre la competencia o la demanda se deberán asignar a personas adecuadas para esta labor. Es en este punto donde el planteamiento de la presencia en las FT podrá cambiar ostensiblemente respecto al pasado para algunas empresas.

4. *Ejecutar las acciones diseñadas con seguimiento inmediato de los logros de información y comercialización alcanzados, previendo mecanismos ágiles de feed-back y de loops entre oferta y demanda.*

Diseñado el programa de trabajo y asignado el equipo de trabajo correspondiente, únicamente resta ejecutar lo planteado, teniendo en cuenta que la información y las reacciones obtenidas deben alimentar de forma continua e inmediata ese programa de trabajo, adaptándolo a las referencias del entorno no captadas hasta entonces.

5. *Re-examinar la estrategia empresarial vis à vis la información obtenida y la interacción con demanda, oferta y competidores.*

La información obtenida puede requerir adaptar la estrategia empresarial a las nuevas circunstancias del entorno. El objetivo último de todas las actuaciones que se realicen es obtener mayores niveles de rentabilidad y mantener a la organización en el nivel de competitividad más alto posible. Para alcanzar este objetivo es necesario que la organización tenga el nivel de flexibilidad que requiere el entorno cambiante, y que el proceso de toma de decisiones esté alimentado por un potente dispositivo de captura y análisis de la información.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- BURKE, J. F. (1990): «Segmentación de Mercados: La Clave para el Exito en la Promoción Turística», en *Papers de Turisme* (3), pp. 44-58. Valencia: Institut Turístic Valencià.
- BYWATER, M. (1992): *The European Tour Operator Industry*, The Economist Intelligence Unit.
- FAYOS-SOLÁ, F. (1991): «Una Estrategia Turística para los Noventa», en *Agentravel* (31).
- FITUR (1989): *Cómo Rentabilizar la Asistencia a una Feria de Turismo*, Fundación Universidad-Empresa.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (1990): *El Turismo hasta el Año 2000. Aspectos Cualitativos que Afectan su Crecimiento Mundial*.
- POON, A. (1989): «Competitive Strategies for a New Tourism», en *Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management*, Vol. 1: pp. 91-102. London and New York: Becchaven Press.
- PORTER, M. E. (1990): «The Competitive Advantage of Nations», en *Harvard Business Review*, marzo-abril, pp. 73-90.
- SECRETARÍA GENERAL DE TURISMO (1992): *Futures: Plan Marco de Competitividad del Turismo Español*.
- TRUITT, J. L. et al. (1990): «The Role of Computer Reservations Systems», en *Tourism Management*, marzo.