

LOGÍSTICA INTEGRADA DE EVENTOS

El caso del Festival de Danza de Joinville (SC) - Brasil

Sara Joana Gadotti dos Anjos^{*}
Laira Taísa Stock^{**}
Universidad del Vale do Itajaí
UNIVALI - Brasil

Resumen: La importancia del segmento de eventos en el sector turístico se fundamenta en la puesta en marcha de diversos sectores de la economía, integrando una red de servicios compuesta por una serie de valores encadenados. La gerencia de los flujos de estas cadenas es posible debido a la logística que agiliza y flexibiliza los procesos, proporcionando una visión estratégica para las organizaciones. Este artículo se centra en la propuesta metodológica de la cadena de valores sugerida por Porter (1999), teniendo como objetivo mapear el proceso logístico de los servicios en la gestión de eventos. En primer lugar se presenta la relación que existe entre logística y turismo en base a un análisis bibliográfico. Luego, se presenta un estudio de caso del Festival de Danza de Joinville (SC), utilizando herramientas tales como documentos y entrevistas semiestructuradas, con la finalidad de verificar la aplicación de la metodología propuesta. El resultado del estudio permitió comprender la logística del evento visualizando cada proceso, su flujo y el estado de su desarrollo. No obstante, se concluye que es imprescindible adaptar a los servicios la metodología de la cadena de valores, teniendo en cuenta las peculiaridades y características específicas de este segmento.

PALABRAS CLAVE: logística, cadena de valores, turismo de eventos, festival de danza.

Abstract: Integrated Logistic In Events. The case of the Joinville (Brazil) Dance Festival. The influence of the event segment in Tourism is ratified by the leverage offered by different sectors of the economy, referring to integrating a service network composed of a series of values chains. The management of these flows is possible by logistics chains that ease and speeds up the processes, raising a strategic vision for the organizations. This article focuses on the methodology of the value chain suggested by Porter (1999), aiming to map the process of logistical services in management of events. First, based on a literature review the interconnection between logistics and tourism is introduced. Next, the case study of the Festival Dance of Joinville, Brazil is presented based on tools such as documents and semi-structured interviews aiming to verify the implementation of the proposed methodology. The result of the study allowed the understanding of event logistics viewing each case, the flow and stage of development. However, it appears that it is essential to adapt the methodology of the value chain for services, taking into account the specific characteristics and peculiarities of this segment.

KEY WORDS: logistics, value chain, event tourism, dance festival.

^{*} Doctora en Gestión de las Organizaciones de Turismo y se desempeña como profesora e investigadora en la Universidad do Vale do Itajaí - UNIVALI (Balneário Camboriú - SC, Brasil). E-mail: sara@univali.br – sara.anjos@terra.com.br.

^{**} Magíster en Turismo y Hotelería por la UNIVALI, Balneário Camboriú, Brasil y se desempeña como profesora en la FCJ (Facultad Cenecista de Joinville – SC) E-mail: lairataisa@yahoo.com.br

INTRODUCCIÓN

El turismo es parte inseparable del mundo actual e impacta significativamente en el desarrollo de la economía mundial, además de estimular una mejor calidad de vida. Esto lo demuestran las estadísticas que aseguran que cerca del 10% (u\$s 700 mil millones) del Producto Interno Bruto (PIB) mundial es generado por esta actividad económica que moviliza el 12% de las inversiones globales y que es responsable de la generación del 8% (160 millones de personas) del empleo mundial. El turismo también se destaca por su significativo potencial de crecimiento a escala mundial, 4% al año; 3% en los países desarrollados; y 7% en los mercados emergentes. Esto contribuye positivamente al desarrollo del planeta y de las personas que viven en él (WTTC, 2008).

Estos índices se corresponden con las inversiones gubernamentales que intentan estimular el potencial turístico a través de mejoras en la infraestructura, afectando la calidad del producto turístico y la calidad de vida del poblador local. Asimismo, el turismo ha contribuido positivamente con el desarrollo de una consciencia ambiental y cultural, promoviendo la sustentabilidad de los destinos (WTTC, 2008).

En Londres (RU), por ejemplo, el gobierno comenzó a invertir valores significativos en la mejora de los teatros debido a que observó la relación existente entre el turismo, la cultura y el arte. Los estudios de Hughes (1998) demostraron que los teatros de Londres eran frecuentados por un significativo número de turistas, resultando un elemento interesante en la red económica de la ciudad. Esa percepción también estimuló la inversión en infraestructura básica, mejorando la calidad de vida del londinense.

El turismo está compuesto por diversas actividades de características económicas diferenciadas relacionadas entre sí (hotelería, agencias de viaje, restaurantes, entretenimiento, deportes extremos, eventos y otros). Entre ellas se ha destacado una debido a su significativo crecimiento y desarrollo, incluso a escala mundial, el turismo de eventos, que durante la última década movilizó el escenario económico mundial (u\$s 4 trillones anualmente) y estimuló el aumento de los gastos en entretenimiento, destacándose como una actividad esencial de la vida contemporánea. De las diversas actividades turísticas, el segmento de eventos es uno de los que más crece en el mundo (Theobald, 2001; Allen *et al.*, 2008; EMBRATUR, 2008).

También ha crecido la complejidad en la planificación y la operación de los eventos, haciendo que la delimitación y el conocimiento profundo de cada uno de sus procesos sean fundamentales para optimizar recursos que logren la satisfacción de los clientes y patrocinadores. Para administrar los flujos de los procesos de los eventos, la logística es una herramienta importante y necesaria. Con el objeto de aplicarla en forma adecuada se hace imprescindible la comprensión de las peculiaridades y características del segmento de servicios, así como la logística integrada mostrando la relación

existente entre logística y turismo (Allen *et al.*, 2008; Wood Junior, 2004; Beni 2002; Donier *et al.*, 1998).

No es posible la comprensión y determinación de los procesos si se observa el evento como un todo, sino que debe ser tenido en cuenta en su complejidad sistémica originada en las innumerables actividades del mismo las que inevitablemente se integran. Esta integración es denominada Cadena de Valores por Porter (1999) pues divide al evento en las actividades de importancia estratégica para poder comprender el comportamiento de los procesos; siendo la diferencia existente entre las cadenas de valores una fuente de ventajas competitivas (Porter, 1999; Bowersox y Cross, 2001).

El objeto de estudio de este artículo es el Instituto Festival de Danza (IFD), localizado en el Municipio de Joinville, la mayor ciudad del Estado de Santa Catarina (Brasil), y el objetivo central fue mapear la cadena de valores del referido evento adoptando como base referencial el modelo propuesto por Porter (1999). Entre los diversos eventos realizados a lo largo del año en el municipio, el de mayor importancia es el Festival de Danza que en 2008 tuvo su 26ª edición. Es uno de los eventos de danza más completos no sólo de en Brasil sino de América Latina. Reúne más de 4,8 mil participantes directos y recibe un público superior a 200 mil personas lo que lo posicionó en el *Guinness Book* de 2005 como el Festival de Danza del Mundo. Su programación es diversificada ofreciendo cursos, seminarios, ferias, muestras competitivas y presentaciones en palcos abiertos (IFD 2007).

Este artículo presenta la relación entre logística integrada y turismo evidenciada en el material bibliográfico consultado. Luego se presentan algunos estudios realizados en el área de servicios, que aplicaron el modelo de Porter (1999). En este ítem, se expone el modelo base para el estudio; y posteriormente como resultado de entrevistas semiestructuradas, observaciones y análisis de documentos, se mapean los procesos que componen la cadena de valores del Festival de Danza de Joinville (SC).

LOGÍSTICA INTEGRADA

La logística cobró importancia dentro de las organizaciones después de la II Guerra Mundial y desde entonces ha evolucionado continuamente, siendo considerada como uno de los principales elementos en la estrategia competitiva de las empresas. Ligado a las operaciones militares, el concepto de logística acompañó su evolución tomando cuerpo, pasando a ser comprendido como un proceso administrativo de los flujos entre el *marketing* y la producción. El conocimiento profundo de cada uno de los procesos en busca de su perfeccionamiento culmina en la estrategia organizacional y en la consecuente ventaja competitiva (Ballou 1993; Christopher 1997; Donier *et al.* 1998; Ballou 2001).

En el proceso de evolución conceptual de la logística, expresado por Wood Jr. (2004), se vislumbran longitudinalmente todas las áreas funcionales de la organización y sus interconexiones. Las fases de la actividad logística son enriquecidas, obteniendo estrategias que van más allá de lo técnico, lo cual se observa a partir de la segunda fase (Cuadro 1) cuya función logística engloba procesos de negocios fundamentales para la competitividad empresarial.

Cuadro 1: Evolución del concepto de logística

Fases	Fase Cero	Primera Fase	Segunda Fase	Tercera Fase	Cuarta fase
Perspectiva dominante	Administración de materiales	Administración de materiales + Distribución	Logística integrada	<i>Supply chain management</i>	<i>Supply chain management</i> + <i>Efficient consumer response</i>
Focos	<ul style="list-style-type: none"> •Gestión de stocks •Gestión de compras •Movimiento de materiales 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimización del sistema de transporte 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque sistémico de la empresa • Integración por medio de sistemas de información 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque sistémico de la empresa incluyendo productores y canales de distribución 	<ul style="list-style-type: none"> • Amplio uso de alianzas estratégicas, <i>co-marker ship</i>, sub-contratación y canales alternativos de distribución.

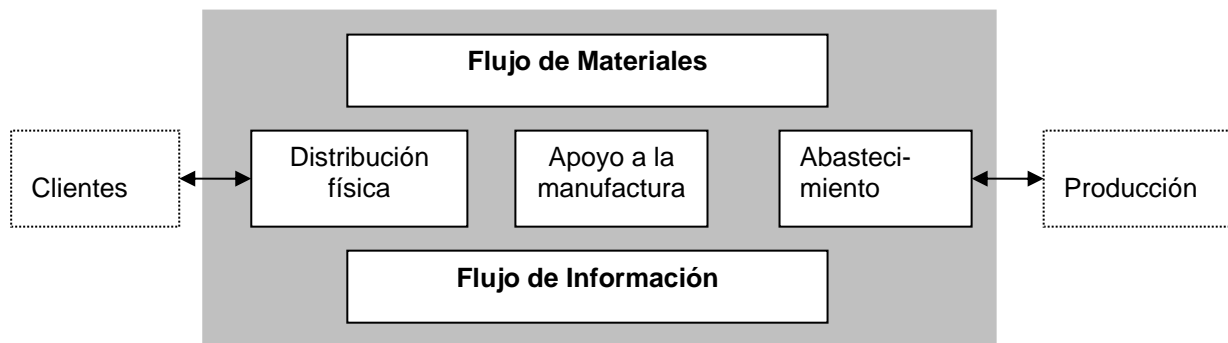
Fuente: Wood Jr. (2004:214)

El concepto de logística propuesto por el *Council of Logistics Management* (2008) muestra la necesidad de una adecuada administración del movimiento de flujos de bienes, servicios e información, desde la adquisición de insumos hasta su distribución.

La logística es la planificación, implementación y control, de manera eficiente, del flujo y almacenaje de productos, así como servicios e información relacionados, desde el punto origen hasta el punto de consumo, con el objetivo de atender las necesidades de los consumidores (Council of Logistics Management, 2008).

Toda esta evolución conceptual permitió que la logística pasase a ser vista como la disciplina que vincula a la empresa con sus clientes y proveedores. La información sobre los clientes fluye por toda la empresa a través de las ventas, provisiones, servicios y pedidos (Bowersox y Cross, 2001), estableciendo un proceso denominado logística integrada (Figura 1).

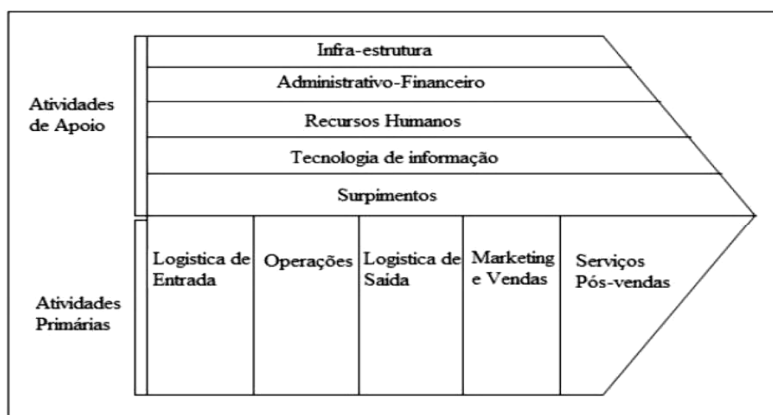
Figura 1: Integración logística



Fuente: Bowersox y Closs (2001: 99)

En el área sombreada de la Figura 1 se observa que las operaciones de la empresa, aisladamente, destacan la importancia de la integración entre las mismas, promoviendo agilidad y flexibilidad orientada al cliente y basada en procesos. Porter (1999) denomina a esta integración como cadena de valores (Figura 2), y la define como la representación de la reunión de actividades ejecutadas para proyectar, producir, comercializar, entregar y sustentar un producto. El autor afirma que la cadena de valores divide a una empresa en sus actividades de importancia estratégica, para poder comprender el comportamiento de cada proceso, así como su flujo de realización. Ese procedimiento determina las fuentes existentes y potenciales de diferenciación, las cuales son fuertes ventajas competitivas.

Figura 2: Cadena de valores genérica



Fuente: Porter (1999: 35)

La cadena de valores propuesta por Porter (1999) presenta la división de las actividades de la empresa en primarias y de apoyo. Las primeras se refieren directamente a la creación del producto o del servicio, hasta su distribución o prestación en el mercado. Las de apoyo dicen respecto de aquellas (primarias) que las sustentan, generando recursos para que puedan cumplir su función.

Mediante el estudio del concepto de logística se observa que su interés se centra en el producto, mencionando en pocas oportunidades la preocupación por los servicios los que pueden agregar un valor significativo al producto final. Al comprar un bien se adquiere un paquete de servicios que puede proporcionar mayor o menor satisfacción en relación al bien, evidenciando la importancia de los servicios en la decisión de compra del consumidor (Snack, 1993).

Asimismo Fitzsimmons y Fitzsimmons (2005), afirman que es difícil encontrar la diferencia entre un bien y un servicio, pues la compra de un bien está acompañada de algún servicio de apoyo, y la compra de un servicio muchas veces incluye mercaderías. Cada compra incluye un conjunto de bienes y servicios. Pero a pesar de estar tan relacionados en el mercado, los bienes y servicios poseen características distintas (Cuadro 2) que muestran la necesidad de establecer flujos operativos diferentes, instigando a la aplicación de la logística, para lograr calidad de producto y excelencia en la prestación de servicios.

Cuadro 2: Diferencias entre bienes y servicios

BIENES FÍSICOS	SERVICIOS
Tangibles	Intangibles
Homogéneo	Heterogéneo
Producción y distribución separadas de consumo	Producción, distribución y consumo son procesos simultáneos
Una cosa	Una actividad o proceso
Valor principal producido en fábricas	Valor principal producido en las interacciones entre comprador y vendedor
Clientes normalmente no participan del proceso de producción	Clientes participan de la producción
Puede ser mantenido en stock	No puede ser mantenido en stock
Transferencia de propiedad	No transfiere propiedad

Fuente: Gronroos (1993)

Se puede afirmar que la logística de servicios no puede ser tratada como una extensión de la logística de productos debido a sus características; considerando la forma en que las empresas de servicios actúan con los consumidores. No se puede pensar en utilizar la logística de servicios de la misma manera en que se aplica a los bienes.

Queda claro que las características de los servicios requieren la utilización de un buen estudio logístico. Los sectores tradicionales de la industria están en proceso de estancamiento y la era de los servicios regirá el nuevo siglo. Esto se fundamenta con el significativo crecimiento que el sector ha mostrando en los últimos años, especialmente en el segmento turístico (Kotler *et al.*, 2002; Beni, 2002).

El turismo es una actividad multisectorial que necesita de coordinación y planificación. Visto como actividad económica, comprende una serie de servicios efectivamente ubicados en el mercado, constituyendo una cadena de producción, distribución, consumo y valor. La pluralidad de esta actividad propone el desafío de integrar los procesos de gestión de sus productos, resaltando que el producto turístico es un servicio (Ruschmann, 1995; Cooper *et al.*, 2001; Beni, 2002; Page, 2003).

De los diversos segmentos que componen la actividad turística, el turismo de eventos puede ser definido como:

[...] *un acontecimiento que ocurre a partir de un motivo, con actividades programadas que serán desarrolladas en un lugar y tiempo determinados, reuniendo individuos con intereses y objetivos comunes, que movilizan la cadena productiva y de servicios públicos de una localidad* (Bahl, 2004:18).

Esta definición remite a la necesidad de una planificación adecuada para el sector. Así como el turismo es una actividad multisectorial que involucra diversos actores en sus procesos, cada proceso de un evento reúne cadenas de valores distintas constituyendo una red de valores. Esta última es definida como una combinación de varias cadenas de valores de empresas diversas que forman una corriente mayor de actividades. La red de valores incluye proveedores de materias primas e insumos, fabricantes, mayoristas y minoristas, y su fortaleza es unificar sus diversas competencias individuales (Wood Jr. 2004; Allen *et al.* 2008).

Para aclarar la relación entre turismo y logística, se muestran las áreas de la logística que pueden ser dirigidas al turismo, siendo fundamental considerarlas al organizar un evento (Figura 3). Los elementos de la logística pueden ser organizados en un sistema único adaptado para cada evento, permitiendo el orden y el abastecimiento de consumidores, productos e instalaciones, buscando accionar a favor del ambiente, la comunicación y las necesidades del mismo (Cuadro 3).

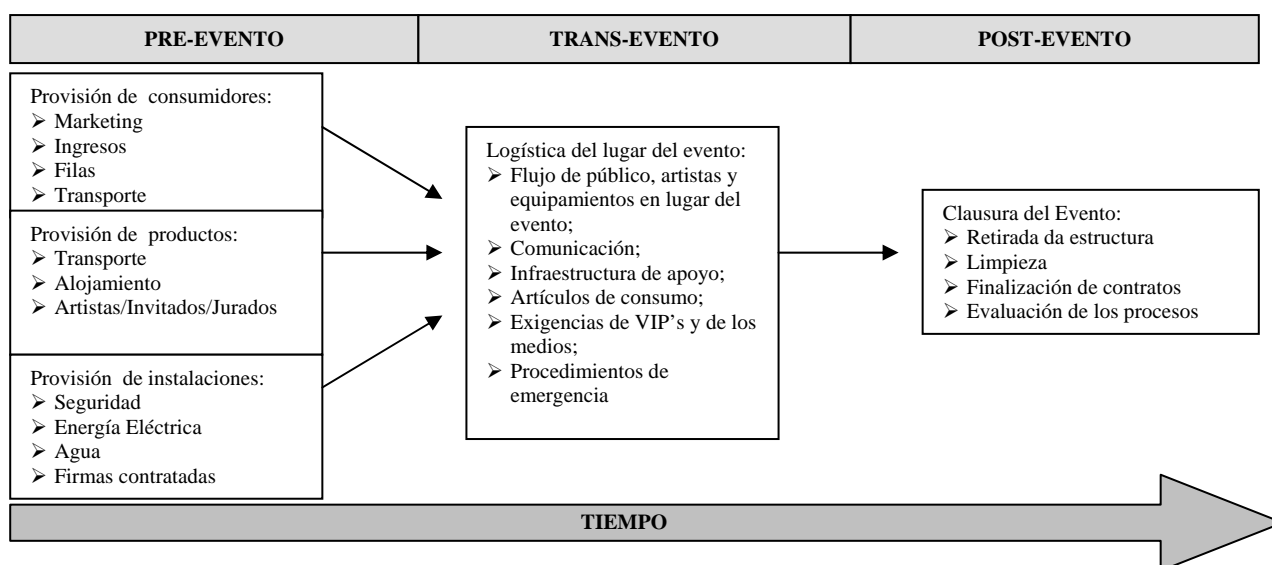
Cuadro 3: Áreas de importancia para la logística

Área de Logística	Actuación en el Turismo de Eventos
Abastecimiento	Consumidor, productos e instalaciones, actividades de adquisición de bienes y servicios.
Transporte	Puede representar un alto costo, necesita especial atención.
Ligaciones	Se destaca la importancia de interconexión entre todas las áreas del evento, destacando la alta complejidad que la actividad puede alcanzar.
Control de Flujo	Flujo de productos, servicios y consumos durante el evento.
Red de Informaciones	Flujo eficiente de informaciones durante el evento, resultado de una planificación adecuada.

Fuente: Adaptado de Allen *et al.* (2008)

A diferencia de los procesos logísticos de productos donde existe una continuidad en la gerencia del flujo de los procesos, el turismo de eventos se destaca por su similitud con la logística militar que ejecuta un proyecto o campaña por vez con un comienzo, un desarrollo y un final; cada uno con sus particularidades. El evento se divide en tres fases, conocidas como pre-evento, cuando se planifica la acción; trans-evento, cuando se realiza la acción; y post-evento, que se trata de la fase de conclusión. En cada una de las etapas existen procesos distintos, como lo muestra la Figura 3 (Silva y Musetti, 2003; Allen *et al.* 2008).

Figura 3: Componentes del sistema de logística en eventos



Fuente: Adaptado de Allen *et al.* (2008)

La logística es la parte invisible del evento, la que permite un mayor aprovechamiento del mismo por parte de los consumidores y que el público, los clientes y los patrocinadores cumplan con sus expectativas.

LOGÍSTICA DE SERVICIOS

A pesar de que la logística integrada tiene una historia de éxito dentro de las empresas manufactureras, la revisión bibliográfica realizada para este estudio reafirmó que aún existen escasos estudios en relación a la aplicación de los procesos y herramientas de la misma en las empresas prestadoras de servicios. No obstante, el crecimiento y desarrollo del sector de servicios ratifica la necesidad de un análisis para la aplicación de esta eficaz herramienta de gestión empresarial.

Algunos investigadores reflexionaron durante 1993 y 2005 sobre la aplicación de las herramientas de la logística empresarial en el sector servicios. Se encontraron 11 artículos que tratan diferentes metodologías (modelo TPS, estudios exploratorios, investigaciones cuantitativas, encuestas, análisis multivariado y estudios de caso) aplicadas en empresas aéreas, hotelería, transporte logístico, empresas aduaneras y otros segmentos. Sólo dos de estos artículos propusieron la aplicación de la

cadena de valores de Porter (1999) en empresas de servicios. Los mismos fueron utilizados como marco de este estudio; y vale decir que no se hallaron investigaciones que aplicaran esta metodología al turismo de eventos.

El primer estudio, realizado por Armistead y Clark (1993), proponía una revisión del modelo de mapeo de la cadena de valores creada por Porter (1999) para obtener acciones estratégicas en servicios. Los autores afirman que el modelo sugerido está basado en el contexto de una empresa manufacturera tradicional y es usado para explotar las ventajas competitivas a través de la diferenciación y los costos. Los autores reconocieron la necesidad de revisar los paradigmas de la cadena de valores, asegurando que faltaba una herramienta para adaptarla al sector de servicios.

La propuesta es ejemplificada a través del análisis del modelo de Porter, considerado como el más completo. Se estudió la aplicación de la cadena de valores en una empresa de seguridad. Se propusieron tres etapas para el mapeo, cuyo objetivo era determinar el valor agregado de los servicios, las ventajas competitivas y los principales costos. Los autores estudiaron el mapeo de distintas maneras, buscando las posibles discrepancias entre el modelo manufacturero y las necesidades del segmento de servicios.

Se concluyó en que el proceso de mapeo de servicios es muy complejo. Existen problemas en el diagnóstico del flujo de información que atiende las necesidades de los clientes que afectan todos los sectores de la empresa. El mapeo de la cadena de valores de una empresa sirve como herramienta para acompañar la prestación de servicios porque hace tangible la relación costo - volumen de servicios. También se estableció que los componentes tácticos son complejos, específicos y no poseen cuantificaciones; y que el uso de este modelo es limitado.

El segundo estudio, publicado por Gazzera (2005), propuso implementar la cadena de valores de manera que mejorara la gestión de *marketing* de las empresas aéreas de Argentina. Esta autora también se basó en el modelo de Porter (1999) y tomó como referencia a la empresa norteamericana *Southwest Airlines* que había aplicado este modelo. La misma fue presentada como un ejemplo de empresa exitosa con rentabilidad permanente, incluso después de los atentados terroristas. Según la autora, este éxito fue resultado de un sistema de competencias integrado. La metodología aplicada se estableció en tres etapas: búsqueda de datos en fuentes secundarias; realización de una entrevista personal con todas las empresas aéreas de Argentina para determinar las actividades primarias y de apoyo; y varias entrevistas con gerentes de las empresas aéreas para definir la propuesta de cadena de valores. Como conclusión, la autora dice que la utilidad de la cadena de valores recae fundamentalmente en ofrecer al sector una herramienta de reflexión estratégica que genere valor al cliente, dirigiendo los esfuerzos que la empresa realiza para consolidar las ventajas competitivas.

METODOLOGIA

La necesidad constante de perfeccionar los servicios estimula a buscar herramientas que mejoren la operatividad de la empresa. La logística es una actividad estratégica e integradora de los procesos de la empresa que prioriza la agilidad y flexibilidad de los mismos, permitiendo lograr la excelencia en la prestación de servicios a través de las ventajas competitivas sustentables.

Este estudio se centra en el análisis del proceso logístico del Festival de Danza de Joinville. Se realizó una investigación cualitativa a través de un estudio de caso, que permitió una visión integral, profunda y minuciosa sobre la realidad, facilitando la comprensión del contexto del cual forma parte (Lima, 2004). El estudio de caso se centra en la comprensión de las dinámicas presentes en un contexto singular, intentando identificar patrones e interrelaciones entre las variables existentes en ese contexto, para entender un determinado fenómeno (Eisenhardt, 1989; Yin, 2005).

Primeramente se analizaron los documentos disponibles en el Instituto Festival de Danza, los cuales permitieron comprender su estructura funcional. Luego, en junio de 2007, se realizaron las entrevistas semiestructuradas con la Directora Ejecutiva y con el Gerente Operativo del Instituto Festival de Danza, que duraron aproximadamente 40 minutos. La información de la cadena de valores de Porter (1999) (Figura 2) fue dividida en actividades primarias: Gerencia de Recursos Humanos, Desarrollo de Tecnología, y Producción/Abastecimiento; y actividades secundarias: Logística Interna, Operaciones, Logística Externa, *Marketing* y Ventas, y Servicios.

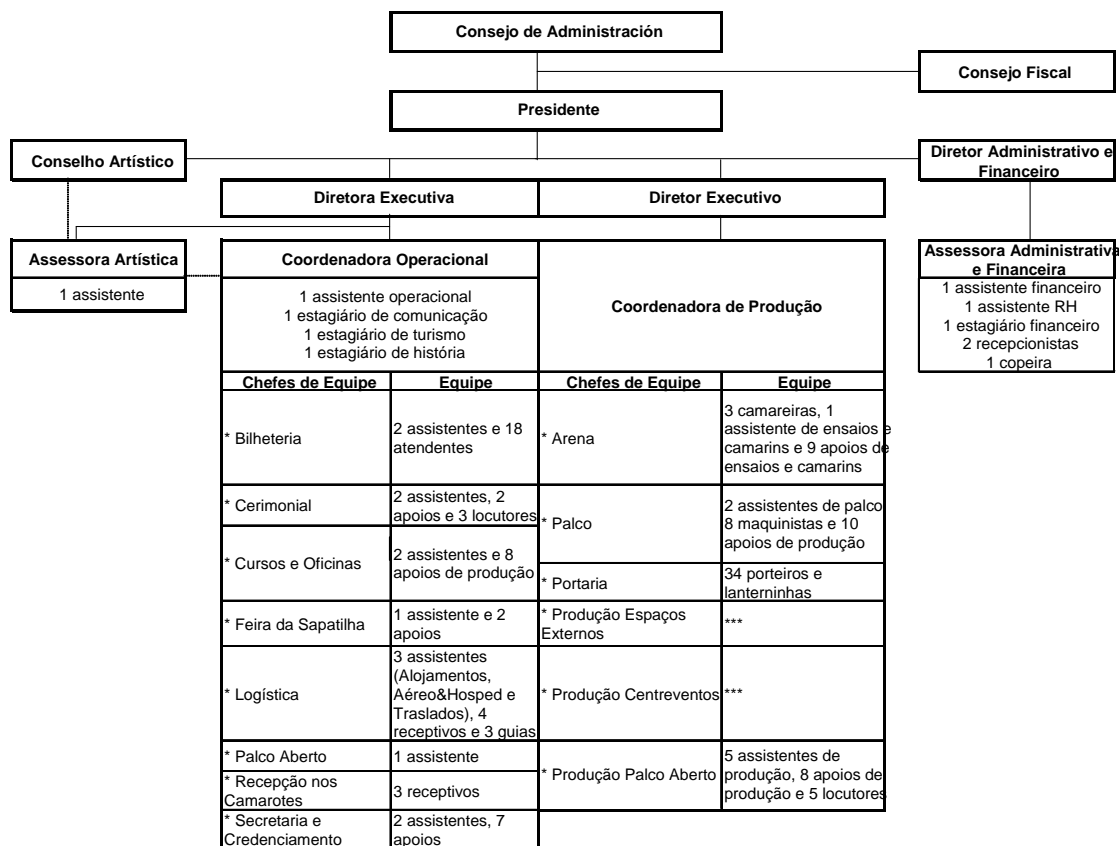
LOGÍSTICA DEL FESTIVAL DE LA DANZA DE JOINVILLE

Para comprender los procesos internos es necesario ver el organigrama del Instituto Festival de Danza (Figura 4), cuyos cargos son ocupados por personas físicas y jurídicas. Las actividades desempeñadas en las diversas funciones del Instituto están reglamentadas por un estatuto, garantizando la continuidad de trabajo. Los ocupantes de cada cargo pueden ser sustituidos cada año o cada dos años.

Para una mejor comprensión de las actividades desarrolladas en el Instituto Festival de Danza, se detallan las funciones cotidianas de la gerencia de recursos humanos, desarrollo de tecnología y compra de insumos.

La gerencia de recursos humanos presenta un gran desafío, ya que el equipo que gestiona el evento es de contratación temporaria. En menos de 60 días, el Instituto Festival de Danza pasa de tener 4 colaboradores a tener casi 200, los cuales necesitan entrenamiento, capacitación y tiempo para adecuarse a los procesos del evento. Esto puede poner en riesgo toda la planificación.

Figura 4: Organigrama del Instituto Festival de Danza



Fuente: Instituto Festival de Danza (2007)

El desarrollo de tecnología es constante debido a que el monitoreo de todas las actividades y cronogramas del evento se realiza mediante un sistema informatizado desarrollado exclusivamente para el Instituto Festival de Danza y adecuado a las necesidades detectadas por la dirección. No obstante, no existe un eslabón entre la información de este sistema y la del sitio Web del evento. Esta unión debería existir para que la información fuera actualizada en tiempo real, evitando problemas como: incompatibilidad de horarios de los espectáculos, exceso de público en los cursos y espectáculos, entre otros.

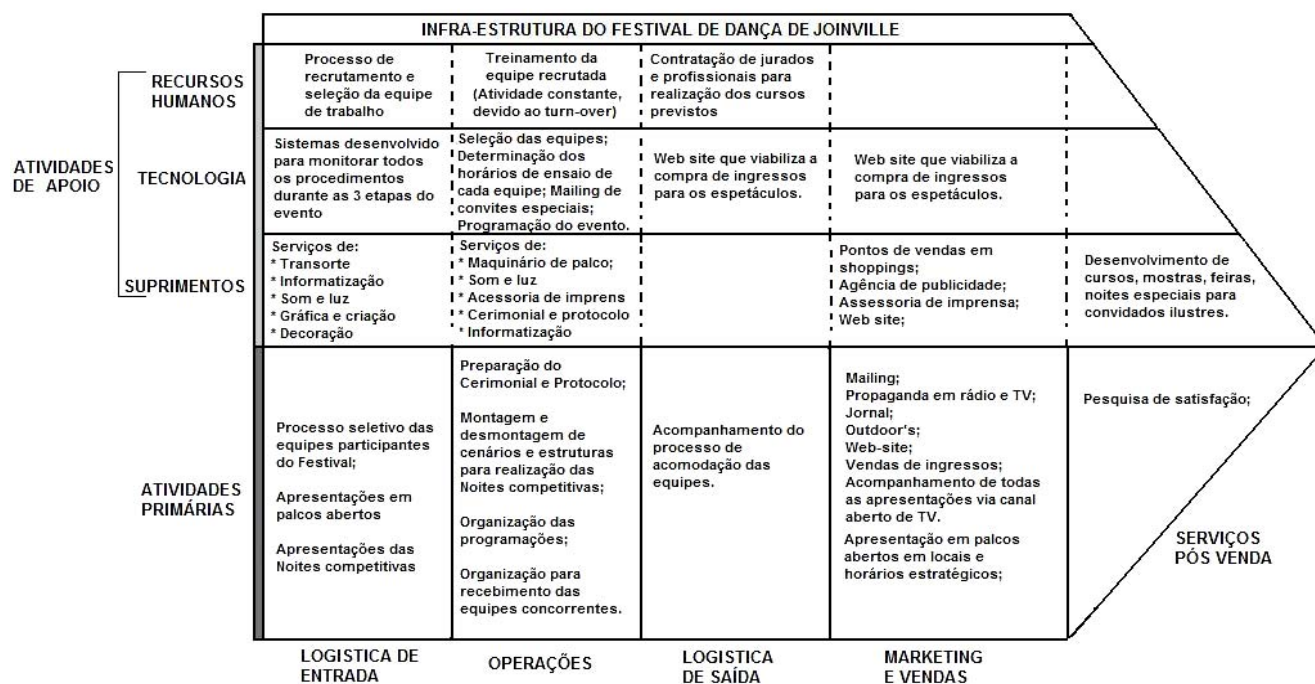
La función de compra de insumos se relaciona directamente con el proceso selectivo de todos los grupos que participan de las Competencias Nocturnas y las presentaciones en Palcos Abiertos. Este proceso se realiza en menos de 60 días. Los equipos concurren al Instituto Festival de Danza con la grabación de una coreografía, las cuales son evaluadas y se hace una selección de las mejores. Los grupos seleccionados son informados de la fecha límite para la inscripción a través del sitio Web. A cada grupo se le asigna un horario de ensayos durante todo el período de realización del evento. Además se contrata al jurado que evaluará a cada equipo mientras transcurre el evento. También se invita a las autoridades y empresarios. Asimismo deben encargarse del armado y desarme de los escenarios.

La selección de los grupos es difundida internacionalmente, formando parte de la logística interna del Instituto Festival de Danza. Los servicios del escenario son tercerizados: iluminación, sonido, limpieza, seguridad y secretaría; así como el equipamiento y las estructuras (logística externa).

Las acciones de *marketing* y ventas están centradas cada vez más en la excelencia. El evento, por sus dimensiones, genera expectativas en los participantes que acompañan las acciones del Instituto Festival de Danza durante todo el año por medio del sitio Web. Cabe señalar que el volumen de ingreso al sitio entre los meses de diciembre y enero fue de más de 30.000 entradas por mes.

La cadena de valores del Instituto Festival de Danza puede ser observada en la Figura 5, y se ve en las actividades de apoyo de recursos humanos, tecnología y abastecimiento. Se destaca que el apoyo más importante del evento es la tecnología, materializada en un programa desarrollado especialmente para el Festival, que monitorea gran parte de los procedimientos. También hay que resaltar el número de actividades tercerizadas y decir que la solidez de la red de valores del Instituto debe ser indiscutible, incluyendo relaciones intra-empresariales.

Figura 5: Cadena de Valores del Festival de Danza de Joinville



Fuente: Elaboración propia

Las actividades primarias están relacionadas con las acciones técnicas del evento, tales como la selección de los equipos competidores y el desarrollo de la programación. La cadena de relaciones del Festival de Danza es compleja en virtud de la magnitud de un evento a escala nacional e

internacional. El Festival cuenta con variados patrocinadores, colaboradores, apoyo del sector público y privado quienes unen su imagen a la del evento y requieren que la gestión sea eficiente.

La gestión es eficaz en la medida en que las acciones operativas y gerenciales de los socios del Instituto Festival de Danza lo son. También la administración de la información busca agregar valor a los servicios, considerando las necesidades específicas de los clientes para fortalecer los lazos de fidelidad, generar mayor lucro y reducir la complejidad de los procesos. Se observa que el conocimiento de la demanda posibilita reducir los costos generados por actividades repetitivas o que no agregan valor. El sistema ha alcanzado resultados significativos a medida que el acceso a la información, a través de *Opus Múltipla Comunicação Integrada*, ha fortalecido a los socios posibilitando cambios continuos cada año.

Otro aspecto para destacar en la formación de la cadena de relaciones está directamente ligado a la elección de los socios del evento. Se tiende a escoger empresas que se adecuen al perfil y las estrategias del evento. Esta integración permite personalizar los servicios ofrecidos, agregando calidad superior y valor al proceso (Cuadro 4).

Cuadro 4: Cadena de Relaciones del Evento Festival de Danza de Joinville

Inversores	Municipio de Joinville, Fundación Cultural de Joinville, Gobierno del Estado de Santa Catarina
Dirección Gerencial y Empleados	Instituto Festival de Danza
Medios	Unidança, D Dança, Jornal Dança Brasil, Vem Dança Comigo
Asociaciones Hoteleras	Mercure Prinz Joinville, Slaviero Suítes, Hotéis Bourbon e Tannenhof
Canales intermediarios	Vivo, Celesc, Giassi Supermercados, Salfer, Cimento Votoran
Políticas regulatorias	Ley de Incentivo a la Cultura/ Ministerio de Cultura
Sponsors	Pacalolo, Petrobrás, H2OH!, Arroz Urbano
Productores de TI	Opus Múltipla Comunicação Integrada
Colaboradores	Funcultural, Araldite By Brascola, Unimed Joinville, Grupo Kallas

Fuente: Elaboración propia

La gerencia de las sociedades que se forman con las empresas e instituciones que se suman al evento permite generar relaciones duraderas (Figura 6). Las ventajas competitivas están directamente relacionadas con el perfeccionamiento constante de los procesos del Festival de Danza. Los procesos de relaciones de las empresas socias deben tener como objetivo principal perfeccionar el flujo de información favoreciendo la comunicación entre ellas generando calidad en los servicios. La atención de las necesidades de los clientes por parte de las empresas compromete todo el proceso de relaciones, y el beneficio no se restringe sólo a una empresa sino a todo el conjunto.

Figura 6: Cadena de Relaciones del Instituto Festival de Danza



Fuente: Elaboración propia

CONSIDERACIONES FINALES

El análisis de la cadena de valores posibilita detectar las ventajas competitivas frente a los opositores, creando y sosteniendo un desempeño superior. Estas ventajas no pueden ser detectadas si se analiza el conjunto de procesos, pero sí se analiza cada proceso individualmente creando la cadena de valores.

En este estudio se demostró que la logística de servicios aún tiene un largo camino que recorrer en virtud de la escasa bibliografía disponible sobre el tema. Los modelos existentes se remiten al sector industrial, cuna del proceso logístico. Existe la necesidad, entonces, de una adaptación de la logística a los eventos para comprenderlos mejor y optimizarlos.

El Festival de Danza de Joinville posee variados procesos los que necesitan de un análisis con criterio y específico para diseñar su cadena de valores. Algunos datos necesitan ser profundizados para ponderar cada proceso operativo en su totalidad, estableciendo de forma prudente las actividades de valor existentes en este segmento de servicios.

A diferencia del sector industrial, otro aspecto observado en el segmento de prestación de servicios que dificulta su proceso operativo adecuado es el bache en el establecimiento de los procedimientos operativos, los cuales determinan la realización de la operación que es desempeñada conforme ocurren habitualmente.

El Festival de Danza de Joinville está consolidado y posee una evolución de sus procesos porque existe preocupación en relación al establecimiento de procedimientos y a la unión de los mismos.

Lógicamente, esta percepción estimula y facilita el mapeo de las actividades de valor. No obstante aún existe un largo camino para recorrer.

La realización de este análisis y la aplicación de la cadena de valores contribuyeron a detectar las ventajas competitivas frente a los opositores, creando y sosteniendo un desempeño superior en el mercado de eventos. El Festival cuenta con un posicionamiento en el mercado que debe ser mantenido.

El resultado de esta investigación conduce a mostrar una realidad de la logística de servicios turísticos de eventos que puede contribuir a accionar las potencialidades regionales, generando subsidios para el desarrollo del sistema turístico local.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, J; O’Toole, W; McDonnel, I. & Harris, R.** (2008) “Organização e gestão de eventos”. Campus, Rio de Janeiro
- Armistead, C. G. & Clark, G.** (1993) “Resource activity mapping: the value chain in service operations strategy”. *The Service Industries Journal* 13(4):221-239
- Bahl, M.** (2004) “Turismo e eventos”. Prototexto, Curitiba
- Ballou, R. H.** (1993) “Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física”. Atlas, São Paulo
- Ballou, R. H.** (2001) “Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial”. Bookman, Porto Alegre
- Beni, M. C.** (2002) “Análise Estrutural do Turismo”. Senac, São Paulo
- Bowersox, D. J. & Closs, D. J. (2001) “Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos”. Atlas, São Paulo
- Christopher, M.** (1997) “Logística e gerenciamento da cadeia de suprimento”. Pioneira, São Paulo
- Council of Supply Chain.** CSCMP “Definition of logistics management”. Disponible en <http://cscmp.org/website/aboutcscmp/definitions.asp>. Visitado el 07 de abril 2008
- Cooper, C.; Fletcher, J.; Wanhill, S.; Gilbert, D. & Sheperd, R. (2001) “**Turismo, princípios e prática**”. Bookman, Porto Alegre
- Donier, P-P; Ernst, R; Fender, M; Kouvelis, P.** (1998) “Global operations and logistics: text and cases”. Washington University - Jhon Wiley & Sons, Inc., N. Y.
- Eisenhardt, K. M.** (1989) “Building theories from case study research”. *Academy of Management* 14: 532-550
- EMBRATUR - Empresa Brasileira de Turismo.** Disponible en: <http://www.embratur.gov.br>. Visitado el 20 julio 2008
- Fitzsimmons, J. A. & Fitzsimmons, M. J.** (2005) “Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação”. Bookman, Porto Alegre

- Gazzera, M. A.** (2005) "Ventajas competitivas: una propuesta paso a paso de búsqueda y aplicación de cadena de valor adaptada a empresas aéreas. Caso Patagonia – Argentina. Economic Analysis Working Papers - EAWP, 4(9):1-36
- Gronroos, S. C.** (1993) "Marketing, gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade". Campus, Rio de Janeiro
- Hughes, H. L.** (1998) "Theatre in London and the interrelationship with tourism". Tourism Management, 19:445-452
- Instituto Festival de Dança.** "Histórico". Disponible en <http://www.festivaldedanca.com.br/site/br/historico.asp>. 2007
- Kotler, P.; Ayes, T. & Bloom, P. N.** (2002) "Marketing de serviços profissionais: estratégias inovadoras para impulsar sua atividade, sua imagem e seus lucros. Manole, São Paulo
- Lima, M. C.** (2004) "A engenharia da produção acadêmica". Saraiva, São Paulo
- Pages, S. J.** (2003) "Tourism management: managing for change". Elsevier, Oxford
- Porter, M. E.** (1999) "Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior" Campus, Rio de Janeiro
- Ruschmann, D. v. M.** (1995) "Marketing Turístico: um enfoque promocional". São Paulo
- Silva, C. A. V. & Musetti, M. A.** (2003) "Logística Militar e Empresarial: uma abordagem reflexiva. Revista de Administração 38(4):343-354
- Slack, N.** (1993) "Vantagem competitiva em manufatura". Atlas, São Paulo
- Theobald, W. F.** (org.) (2001) "Turismo global". Editora SENAC, São Paulo
- Wood, J.R.** (Coord.). (2004) "Mudança organizacional". Atlas, São Paulo
- WTTC - World Travel & Tourism Council.** Disponible en: www.wttc.org. Visitado el 06 de junio de 2008
- Yin, R. K.** (2005) "Estudo de caso: planejamento e métodos". Bookman, Porto Alegre

Recibido el 10 de septiembre de 2008

Correcciones recibidas el 20 de noviembre de 2008

Aceptado el 30 de noviembre de 2008

Arbitrado anónimamente

Traducido del portugués