

## LA CAPACIDAD RELACIONAL COMO MOVILIZADORA DE NEGOCIOS PARA EL TURISMO DE EVENTOS

Christiane Mendes Drozdek Pereira\*  
 Cláudio Reis Gonçalo\*\*  
 Tatiana Ghedine\*\*\*  
 Tainá Terezinha Coelho\*\*\*\*  
 Universidad del Vale do Itajaí  
 Biguaçu, Brasil

**Resumen:** El presente estudio analiza cómo la capacidad relacional puede generar oportunidades de negocios para los agentes involucrados en el turismo de eventos. Se partió de una investigación de naturaleza cualitativa, de estrategia exploratoria. Siguiendo el método de estudio de caso, se realizaron entrevistas a 15 agentes de turismo, y se aplicaron las técnicas de observación y análisis documental y de contenido del objeto de estudio: el Festival de Danza de la ciudad de Joinville (Brasil). Las entrevistas revelaron oportunidades en varios frentes, principalmente al considerar a los agentes directos e indirectos participantes en la red relacional del Festival. Los resultados indican que las interacciones permiten la movilidad de sus recursos y capacidades para modificar, ampliar y alterar las bases existentes, generando oportunidades de negocio. Fue posible identificar el valor de emplear el uso de la capacidad relacional y la construcción de redes de relación informal como movilizadoras de negocios en el turismo de eventos.

**PALABRAS CLAVE:** turismo de eventos, capacidad relacional, administración de servicios.

**Abstract:** Relational Capacity as a Business Mobilizer for Event Tourism. The present study analyzes how relational capacity can generate business opportunities for the agents involved in event tourism. Qualitative research was applied by an exploratory strategy. Under the case study method, observation techniques, interviews with 15 tourism agents, and content and documentary analysis of the object of the study were performed: The Dance Festival of the city of Joinville (Brazil). The interviews revealed opportunities on several fronts, especially when considering the direct and indirect agents involved in the Festival's relational network, the results indicate that the interactions allow the mobility of their resources and capacities, in order to modify, amplify and change the existing bases, generating opportunities. The value of employing the use of strategic relational capacity and the construction of informal relationship networks as an enabler for events tourism strategies was confirmed.

\* Maestría en Administración por la Universidad del Vale do Itajaí (UNIVALI), Biguaçu, Brasil. Actualmente es Profesora de Enseñanza Superior en la UniSociesc (Grupo Anima Educação), Blumenau, Brasil. PhD estudiante de la UNIVALI. Dirección Postal: Rua João Coan, 400, Sala 408, Universitários, Biguaçu, SC, 88161-064, Brasil. E-mail: christiane.pereira2006@gmail.com

\*\* Doctorado en Ingeniería de Producción por la Universidad Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil; y Maestría en Administración por la Universidad Federal de RS, Porto Alegre, Brasil. Actualmente es profesor en el Programa de Postgrado en Administración / PPGA - de la Universidad del Vale do Itajaí (UNIVALI), Biguaçu, Brasil. Dirección Postal: Rua João Coan, 400, Sala 408, Universitários, Biguaçu, SC, 88161-064, Brasil. E-mail: claudio.goncalo@univali.br

\*\*\* Doctorado y Maestría en Administración por la Universidad Federal de RS (UFRGS), Porto Alegre, Brasil. Actualmente es profesora de la Universidad del Vale do Itajaí (UNIVALI), Biguaçu, Brasil; y editora de la Revista Alcance. Dirección Postal: Rua João Coan, 400, Sala 408, Universitários, Biguaçu, SC, 88161-064, Brasil. E-mail: tghedine@univali.br

\*\*\*\* Maestría en Diseño, Gestión y Dirección de Proyectos de Cooperación Internacional por la Universidad Europea del Atlántico, Santander, España. Maestría en Diseño, Gestión y Dirección de Proyectos en la International Iberoamerican University, Arecibo, Estados Unidos. Especialista en Gestión de Proyectos en la Pontificia Universidad Católica, Belo Horizonte, Brasil. Dirección Postal: Servidão Olibo Correia de Souza, 288, Armação do Pântano do Sul, Florianópolis, Santa Catarina, 88066-455, Brasil. E-mail: taina@alfatem.com.br

**KEYWORDS:** *tourism of events, relational capacity, service management.*

## INTRODUCCIÓN

El turismo cultural demanda estrategias más personalizadas de atracción para los diversos nichos culturales. Esto implica una perspectiva amplia y relacional sobre el desarrollo de estrategias para este sector (Markwic, 2018), en la medida en que los turistas buscan experiencias memorables, viajes exclusivos y paquetes individuales que incluyan diferentes tipos de servicios. Lo anterior genera nuevas oportunidades de negocios provenientes de las relaciones específicas entre los diversos *players* prestadores de servicios de este sector, posibilitando un turismo más sustentable y confirmando que los eventos culturales pueden producir un alto nivel de rentabilidad (Hennings *et al.*, 2017; Peters, Siller & Matzler, 2011) para las regiones que logran entender esta dinámica.

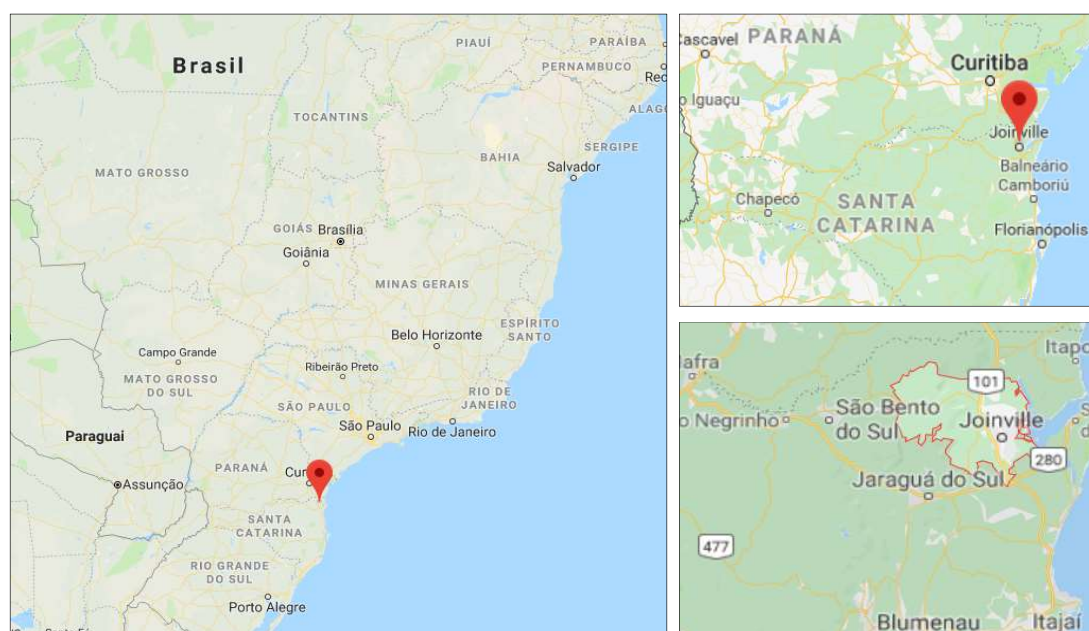
A pesar de los esfuerzos realizados por la industria del turismo, de acuerdo con la teoría de la visión fundamentada en recursos (RBV), la manera por la cual un sector asigna, implanta y combina sus recursos es un factor de decisión estratégica para obtener ventajas competitivas sustentables (Barney, 1991; Barney & Clark, 2007; Samad, Alrubaishi & Alghafis, 2018). No obstante, en el sector del turismo esta ventaja competitiva no depende solamente de la empresa que vende el servicio, sino también de las relaciones establecidas entre todos los prestadores de servicios involucrados en esta cadena (Wang & Rajagopalan, 2015). Es evidente que la organización de los recursos de una empresa en el sector turístico necesita estar basada en el objetivo de crear experiencias inolvidables, considerando los efectos de cómo estos recursos internos, tales como la imagen de la marca y el producto de la empresa y su capacidad relacional, funcionan durante el proceso de creación de valor (Alonso, 2017; Harrington *et al.*, 2019; Peters, Siller & Matzler, 2011).

Considerando esta importancia, la ciudad de Joinville a través del Joinville y Región Convention & Visitors Bureau, en alianza con otras entidades y empresas, trabaja para divulgar el potencial de la ciudad en la realización de eventos. Un ejemplo del impacto positivo para la economía de la ciudad es la tasa de ocupación de los hoteles que, en el periodo del Festival de Danza de Joinville de 2017, alcanzó un porcentaje de 60,12%. En el mismo periodo, pero en 2016, registró 47,34%. Incluso comparando con el mejor índice de ocupación, alcanzado en el mes de septiembre de 2017, llegó apenas al 50,16%. En 2018, como un incentivo fiscal, la ciudad obtuvo la reducción de ISS (Impuesto Sobre Servicios) para la realización de eventos, de 5% a 2% (ABEOC, 2017; Montanaro, 2018).

Frente a la relevancia del tema, el objetivo de este estudio es analizar cómo la capacidad relacional puede generar oportunidades de negocios para los agentes involucrados en el sector del turismo de la Ciudad de Joinville (Santa Catarina), para la realización del Festival de Danza. El Evento del Festival de Danza de Joinville fue seleccionado como objeto de investigación por ser considerado el mayor Evento de Danza del mundo. En 2017, de acuerdo con el Instituto Festival de Danza (IFD), el evento contó con más de siete mil ochocientos participantes entre bailarines, estudiantes, profesores,

profesionales y artistas invitados. En lo que se refiere al movimiento de personas durante el Festival, en 2017 el público estimado fue de doscientas treinta mil personas (IFD, 2017). Además de estos factores, cabe agregar que el evento acontece en el Estado de Santa Catarina, que ganó once de las diecisiete ediciones del Premio “Mejor Estado para viajar en Brasil”, promovido por la Revista *Viagem & Turismo*, de la Editorial Abril. En la Figura 1 se destaca la ciudad de Joinville.

Figura 1: Ciudad de Joinville



Fuente: Elaboración propia sobre mapa Google Maps

En Brasil, el crecimiento de la industria de eventos es el resultado, principalmente, de políticas adoptadas por los Estados y municipios. Específicamente, el Estado de Santa Catarina presenta una de las economías más representativas de Brasil en el sector turístico, responsable por el 13% del PIB del país (Brasil, 2017). Lo anterior es consecuencia del diseño de itinerarios regionales que proporcionan a los turistas diferentes experiencias como forma de valorar las potencialidades de las regiones (Camisón & Forés, 2015; Veríssimo, 2017), además de promover eventos y festivales conocidos en el mundo entero como el Oktoberfest, en la ciudad de Blumenau, y el objeto de esta investigación, el Festival de Danza de Joinville.

### LA CAPACIDAD RELACIONAL COMO MOVILIZADORA DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS

Se considera que las capacidades relacionales son un desdoblamiento de las capacidades dinámicas, ya que actúan como un medio para desarrollar la combinación de recursos, enfocados en la relación entre los diversos agentes turísticos, con el objetivo de mantener la creación de valor compartido para los socios (Dyer & Kale, 2007; Yan, Zhang & Zeng, 2010). Teece (2007) insistió en el hecho de que esas capacidades desempeñan roles clave tanto en la gestión estratégica, como en la adaptación, integración y reconfiguración de recursos internos y externos. Además, competencias

específicas pueden ser obtenidas gracias a procesos de negocios, posiciones de mercado y oportunidades o caminos en la empresa, que son las bases para la determinación de capacidades dinámicas.

Los recursos, según la RBV, pueden ser: a) tangibles, aquellos recursos o activos que la firma posee en forma física, por ejemplo, reservas financieras y edificios; b) recursos intangibles, que incluyen tecnología, capital humano, imagen, orientación estratégica, reputación de la marca y propiedad intelectual. Estos no sólo son necesarios, sino también difícil de ser replicados por otros competidores. De esta manera, esos recursos proporcionan una enorme ventaja para la empresa en el largo plazo y también son considerados como la principal fuente de ventaja competitiva (Samad, Alrubaishi & Alghafis, 2018).

El uso de eventos especiales en tanto atractivo para destinos turísticos ha sido sugerido como un elemento eficaz para fomentar negocios financieramente (Bustard, 2019). El turismo es una de las industrias que más crece en el mundo; el número de viajes realizados y la distancia media recorrida por los turistas están aumentando rápidamente (Hennings *et al.*, 2017). Por otro lado, la industria del turismo puede crear nichos fundamentados en características únicas (cultural, patrimonial, natural, rural, marítima y enoturística) y recursos que juntos podrían representar fuentes de ventaja competitiva sustentable (Alonso, 2017).

El vínculo asociado a eventos se refiere a una interconexión funcional involucrando grupos de voluntarios, mercado y capacidad experiencial (Kelly & Fairley, 2018). En este contexto, las redes informales son constituidas por acuerdo entre los actores económicos (empresas, organizaciones profesionales, instituciones, universidades o asociaciones) que comulgan con objetivos similares (Yan, Zhang & Zeng, 2010).

Aunque desarrollar relaciones no sea un objetivo estratégico declarado cuando se organiza un evento, establecerlas con cada uno de los agentes involucrados hace que los beneficios puedan ser maximizados para el área de mayor cobertura en la región (Kelly & Fairley, 2018). Así, las capacidades relacionales buscan sustentar las redes informales y formales estructurantes de la industria del turismo para eventos de una región. La consecuente generación de oportunidades de negocios puede expresarse en ventajas competitivas sustentables, por medio de la definición de objetivos para perfeccionar recursos disponibles e incentivar la cooperación entre diferentes ciudades (Soteriades & Dimou, 2011; Marujo, 2015). Además de lo anterior, la promoción de negocios aumenta el potencial de desarrollo de vínculos entre las empresas (Kelly & Fairley, 2018).

## **METODOLOGÍA**

En cuanto a su estrategia, esta investigación se caracteriza como exploratoria, con un abordaje metodológico cualitativo, a partir del método de estudio de caso. El objetivo exploratorio del estudio

posibilitó una familiaridad mayor con el problema de la investigación – capacidad relacional en el desarrollo de un evento turístico – a través de su objeto, el Festival de Danza de Joinville.

El primer paso fue identificar a los agentes relacionados con el turismo del Festival de Danza en la ciudad de Joinville/SC. Fue analizada la información disponible en las páginas web de las asociaciones del sector: Asociación Empresarial de Joinville (ACIJ), Asociación de Joinville y Región de Pequeñas, Micro y Medianas Empresas (AJORPENE), Cámara de Dirigentes Comerciales (CDL), Sindicato de los Hoteles, Bares, Restaurantes y similares, *Joinville e Região Convention & Visitors Bureau*, Alcaldía Municipal de Joinville, Fundación Turística, IFD, Escuela de Teatro y Ballet Bolshoi y el Portal en Forma. A partir de los datos iniciales recogidos se definió un grupo de agentes. El segundo paso, fundamentado en el marco teórico, consistió en determinar las categorías que serían investigadas y que servirían de referencia para la elaboración del instrumento de investigación, según se ilustra en el Cuadro 1. En la siguiente etapa, se analizó la información documental levantada durante el periodo 2015-2018 para, a través del análisis de datos, identificar los cambios y oportunidades surgidos después de cuatro ediciones del festival.

Cuadro 1: Categorías de investigación

Categorías	Objetivos	Dimensiones	Autores
<b>Redes relacionales informales</b>	Identificar los agentes que participan en la organización y realización del evento.	Utilización de recursos y capacidades externas, redes de relación informal, acciones de cooperación, formación de convenios.	Marcon & Moinet (2000); Carlson (2003); Brass (2004); Castells & Cardoso (2005); Capaldo (2007); Dyer & Kale (2007); Yan, Zhang & Zeng (2010).
<b>Capacidad Relacional</b>	Identificar la interacción entre los agentes directos e indirectos.	Utilización de recursos y capacidades externas, redes de relación, cooperación, convenios y variables de la relación.	Helfat (2007); Dyer & Kale (2007); Yan, Zhang & Zeng (2010).
<b>Estrategias de Servicios</b>	Identificar las estrategias de servicios utilizadas por los agentes para el evento.	Atractivos de ocio; infraestructura; precio; convenios de la danza; entrenamiento y desarrollo.	Dyer & Kale (2007); Capaldo (2007); Getz (2008); Yan <i>et al.</i> (2010).
<b>Creación de Valor compartido</b>	Caracterizar las principales oportunidades generadas a partir de la capacidad relacional desarrollada.	Generación de oportunidades, formación de convenios, acciones sociales para la comunidad, acciones de cooperación entre los agentes.	Prahalad & Ramaswamy (2004); Dyer & Hatch (2006).

Fuente: Elaborado por los autores (2019)

Con base en las categorías, se elaboró un plano de investigación semiestructurado, validado por especialistas locales del área de turismo. La validación se dio de forma presencial y contribuyó a la realización de algunos cambios en el plano, así como también validó la lista de agentes que participaron en la investigación.

Fueron entrevistados quince agentes de turismo: dos para la entrevista de validación que sumó 1 hora y 20 minutos de grabación y trece para el estudio de caso, dando un total de 6 horas de grabación aproximadamente. Entre los trece entrevistados, dos tienen un convenio formalizado con el IFD (un hotel y una agencia de viajes). Fueron entrevistados tres agentes no formalizados: una agencia de viajes, un hotel y un restaurante, que forman parte del Trade Turístico y sólo divulgan sus negocios en el stand de la Feria de la Zapatilla durante el Festival.

Todas las entrevistas fueron grabadas y transcritas integralmente. Luego se realizó la selección de los relatos por categorías (Cuadro 1). Posteriormente, se transfirió la plantilla al Software NVivo® para organizar y analizar los contenidos, lo que permitió identificar los puntos de entrecruzamiento y vínculos entre las categorías y las fuentes analizadas. A partir de estos datos se utilizó la técnica de análisis de contenido.

Además de las entrevistas, se utilizaron otras técnicas de recolección de datos: a) observación; b) análisis de material de divulgación; y c) análisis documentales de los eventos ocurridos entre 2015 y 2018.

## ANÁLISIS DE LOS DATOS

Buscando mapear la configuración de la red relacional del Festival de Danza de Joinville, se dividió a los agentes en dos grupos: a) directos, los que tienen relación directa con la planeación, captación de recursos, organización y realización del evento; y b) indirectos, subdivididos en dos grupos, los agentes indirectos participantes que incluyen a todos aquellos que ofrecen la estructura en la ciudad para cubrir la demanda referente a cualquier evento y los agentes indirectos en tanto conjunto de recursos y capacidades, que se refiere al grupo de recursos que ayudan en la estructura de apoyo de la ciudad, según se ilustra en el Cuadro 2.

Cuadro 2: Agentes directos e indirectos del evento

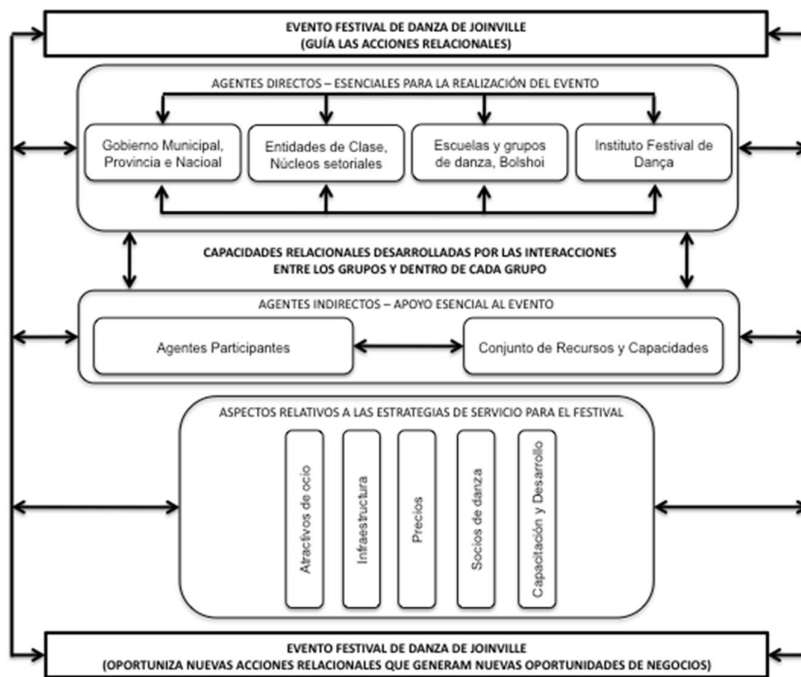
AGENTES DIRECTOS			
- Escuelas de Danza	- Instituciones Privadas	- Instituciones sin fines de lucro	
- Consejo da Danza	- Apoyadores	- Instituciones Públicas	
- Grupos de Danza	- Sindicato Viva Ben	- Ministerio del Turismo, Cultura	
- Alcaldía	- Patrocinadores	- Asociación de Grupos de Danza	
- ACIJ	- Bolshoi	- Convention Visitors Bureau	
- CDL	- Ajordpene	- Consejo Municipal del Turismo	
- Gobierno Federal	- Gobierno Estadual	- Consejo Municipal de Cultura	
- Trade Turístico	- Fundación Cultural	- Núcleos Sectoriales de Eventos	
- Consejo Municipal de los Derechos de la Persona con Deficiencia			
AGENTES INDIRECTOS PARTICIPANTES			
- Atractivos turísticos	- Gastronomía, Bares, Restaurantes	- Maestros de ceremonia	- Hotel
- Agencias de Viajes	- Comunidad	- Persona Física	
AGENTES INDIRECTOS RECURSOS Y CAPACIDADES			
- Universidad	- Estación de gasolina	- Aeropuerto	- Ómnibus
- Escuelas Municipales	- Programas de Televisión	- Receptivo	- Sonido
- Estacionamiento	- Programas de Radio	- Taxis/Vans/UBER	- Terminal

Fuente: Elaborado por los autores (2019)

Con base en el análisis de las entrevistas, se nota que existe una relación entre los agentes en el seno de los propios grupos. Esa proximidad parece ser más fuerte entre los agentes directos, como se puede constatar en algunos fragmentos de las entrevistas, por ejemplo: “[...] nosotros hacemos bastante en conjunto con la Alcaldía [...], con la propia Fundación Cultural” (Agente de danza), mientras que otro relata “[...] acabamos teniendo un acuerdo muy fuerte también con el Trade Turístico de la AJORPENE” (Agente de hotel). Esto tiende a ocurrir porque ellos están involucrados directamente con el Festival, facilitando su vínculo, así como también el desarrollo de la capacidad relacional entre los miembros del grupo que componen esta red informal.

La alianza entre el IFD y la Alcaldía Municipal de Joinville (PMJ) permanece activa gracias al convenio que cede la utilización del espacio del Centro de Eventos para la realización del Festival. Existe también un convenio firmado entre las entidades que trabajan en la realización del Festival de Danza Escolar, siendo uno de sus objetivos divulgar e incentivar la danza en las escuelas (Convention Visitors Bureau Joinville, 2018). En este contexto, en 2017 se firmó un convenio entre el IFD y el Gobierno de Santa Catarina con la concesión del edificio de la antigua escuela Germano Tim, espacio que a futuro será utilizado para las actividades del IFD y para la realización de cursos destinados a profesores de la Red Municipal de Enseñanza (Martendal, 2018). Para analizar estas oportunidades oriundas de las interacciones entre los agentes, fueron considerados cinco aspectos relacionados con los servicios del Festival: a) actividades de ocio; b) infraestructura; c) precios; d) convenio de danza y e) entrenamiento y desarrollo. En la Figura 2, se presenta la red relacional informal del Festival.

Figura 2: Red Relacional del Festival de Danza de Joinville



Fuente: Elaborado por los autores (2019)

El Festival orienta las acciones relacionales a través de las demandas estratégicas necesarias para su realización. Los agentes interactúan y crean oportunidades para sus negocios. Estas oportunidades vuelven a la red relacional informal originando nuevas oportunidades de negocios. Por lo tanto, la red relacional informal del Festival se retroalimenta cada año, apoyándose en esta capacidad relacional construida a lo largo de los años anteriores y reutilizada en los posteriores.

Para la identificación de los servicios presentes en la red relacional informal del Festival de Danza de Joinville, fueron considerados cinco aspectos: atractivos de ocio; infraestructura; convenios en danza; precio y entrenamiento y desarrollo. Todos ellos están relacionados con el conjunto de recursos y capacidades disponibles en la ciudad y en su entorno, en las acciones de cooperación entre los agentes participantes y en sus atributos competitivos. A continuación, se analiza cada uno de los cinco aspectos.

### Análisis de los atractivos de ocio

Los atractivos de ocio, tales como productos y paquetes turísticos, atracciones culturales, gastronomía, eventos especiales, historia y cultura de la ciudad e histórico de disponibilidad de alojamiento, son elementos críticos para competir en la industria del turismo, dado que actúan como las principales fuentes de diferenciación (Crouch, 2007; Vinyals-Mirabent, 2019). El Cuadro 3 muestra los atractivos de ocio reconocidos por los entrevistados. Cabe destacar que fueron reconocidos los atractivos de ocio ofrecidos en la ciudad y, como resultado de su localización privilegiada y de la formación de convenios, también fueron citados otros atractivos de esparcimiento de los municipios cercanos a la ciudad de Joinville.

Cuadro 3: Atractivos de ocio identificados

ATRATIVOS DE OCIO				
LOCAL			ENTORNO	
Turismo Rural	Festival de Danza	Barco Príncipe	Brusque	São Francisco
Parque Caieiras	Estación del Bracinho	City Tour	Madre Paulina	Balneário Camboriú
Estrada Bonita	Sierra Dona Francisca	Escenario abierto	Pomerode	
Mirador	Gastronomía típica alemana	Shows, DJ's	Blumenau	
Bolshoi	Bahía da Babitonga	Beto Carreiro	Joinville	Penha

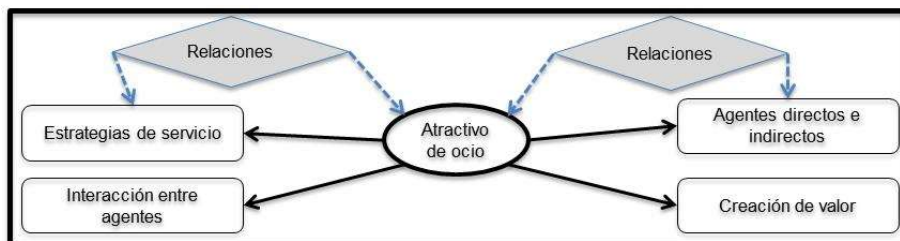
Fuente: Elaborado por los autores (2019)

El análisis realizado referente al aspecto atractivo de ocio, como se muestra en la Figura 2, señala la existencia de dos relaciones (líneas entrecortadas): una entre los atractivos de ocio y la estrategia de servicios y otra entre los atractivos de ocio y la red relacional, agentes directos e indirectos, que también representan recursos y capacidades disponibles según se describe en los discursos: “[...] para el periodo del Festival de Danza, como nosotros tenemos el stand allí, entonces además de ofrecer el paseo al Beto Carreiro, ofrecemos el paseo del Barco Príncipe, el Turismo Rural de aquí de Joinville,



[...] Pomerode, Blumenau, Brusque, Balneario Camboriú, incluso hasta la Madre Paulina. Entonces montamos paquetes con salidas regulares y los ofrecemos a los turistas”. Según lo anterior, la interacción entre los agentes se demuestra y se caracteriza como parte de la relación.

Figura 3: Análisis de atractivos de ocio



Fuente: Elaborado por los autores (2019)

La capacidad de relación entre los agentes (directos e indirectos) los lleva a interactuar con el turista, para que pueda “vivir” la ciudad y al mismo tiempo impulsar nuevas oportunidades. Los demás vínculos, interacción entre agentes y creación de valores compartidos se presentan en la Figura 3. No caracterizan un vínculo directo, por lo tanto no existe un ida y vuelta. Lo que se demuestra es la existencia de una posible relación o, inclusive, de una oportunidad potencial para el desarrollo de esta capacidad relacional.

De esta forma, los atractivos de ocio contribuyen, a partir de estrategias de servicios, al desarrollo de los agentes participantes y representan un impacto directo en sus recursos y capacidades, lo que refuerza su relevancia en la identificación de la red relacional

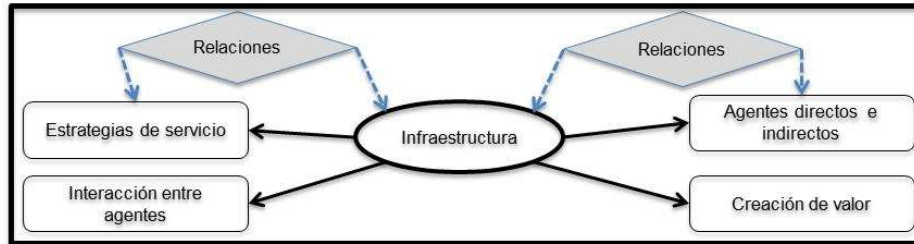
### Análisis de infraestructura

Debido al hecho de que la agenda del turismo sustentable promueve el avance de un nuevo conjunto de obligaciones, esta nueva agenda exige el establecimiento de una infraestructura capaz de dar cuenta del desarrollo de estos compromisos (Tribe & Xiao, 2010; Caton, 2014). Se entiende como infraestructura todo el soporte ofrecido al turista para su comodidad. Se trata de un conjunto de recursos y capacidades que la ciudad proporciona por medio de sus agentes participantes directos e indirectos (públicos y privados), entre los que se cuentan hoteles, bares, restaurantes, comercio local, localización y estacionamiento (Cooper, Hal & Trigo, 2011), que ofrecen practicidad y confort al turista. De esa manera, es importante desarrollar esta infraestructura para atender las demandas de los turistas, con el fin de ofrecer servicios turísticos de alta calidad (Zaitseva, Goncharova & Androsenko, 2016).

La información generada en la Figura 4 muestra dos relaciones “directas”: a) entre la infraestructura y las estrategias de servicios, y b) entre la red relacional y la estrategia de servicio. Como estas relaciones se refieren a los aspectos que dependen de la estructura de otros agentes, para que las estrategias se den en su totalidad, los agentes deben cumplir su función en la red relacional informal

para cubrir las necesidades del turista del Festival. Estos aspectos influyen la relación parcial de la interacción entre los agentes y la creación de valor compartido.

Figura 4: Análisis de la infraestructura



Fuente: Elaborado por los autores (2019)

Una parte de los entrevistados reconoce que los recursos y capacidades que sustentan los aspectos de infraestructura son una fuente de estrategia de servicio utilizada por algunos de ellos, tanto directos como indirectos, correspondiendo a la relación indicada por el análisis de la Figura 4. También se observa la relación entre los agentes directos e indirectos con el aspecto de la infraestructura. Ya en lo que se refiere a las oportunidades, están siendo realizados trabajos para incentivar al turista a permanecer en la ciudad incluso después del cierre del Festival, tal como fue relatado por los entrevistados.

En cuanto a las oportunidades generadas, estas son diversas y van desde los diferenciales de la infraestructura turística hasta capacidades y recursos de los agentes participantes. Un aspecto a ser trabajado es la diseminación entre los agentes de información relativa a la infraestructura de la ciudad, que refleja la falta de vínculo entre la infraestructura y la creación de valor. Uno de los entrevistados cuenta un problema desde su punto de vista: “[...] pienso que hasta en términos de atractivos, de atracción, de estructura, está al límite, no tiene cómo crecer más, se podría mejorar si fuera en otro espacio, por ahora no existe perspectiva de un espacio mucho más grande para realizar ese evento” (Agente de entidad).

De parte de los agentes, y en relación a la infraestructura, se percibe que en el pasado existía una disponibilidad mayor de la ciudad para el evento, pero la falta de inversión e incentivo del poder público y de la propia red relacional informal establecida desmotivó y redujo dicha disponibilidad.

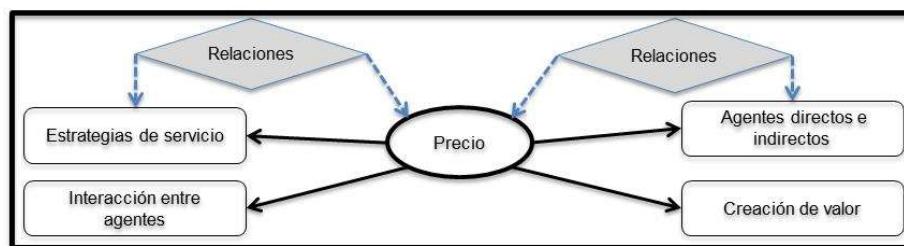
En la 35ª edición del Festival de Danza en 2017, el Gobierno de Santa Catarina realizó una inversión de novecientos mil reales a través de la Fundación Catarinense de Cultura (FCC), órgano vinculado a la Secretaría de Estado de Turismo, Cultura y Deporte (SOL). Por su parte la Santa Catarina Turismo (SANTUR) en apoyo a la Secretaría de Cultura y Turismo de Joinville, organizó una *press-trip* (profesionales de la prensa fueron invitados a realizar la cobertura durante el periodo del Festival y así divulgar intensamente el evento en revistas y blogs). Más allá de la cobertura de todo el evento, fueron divulgados los atractivos locales tales como puntos turísticos e itinerarios rurales (SANTUR, 2017).

## Análisis del precio

El análisis económico basado en precios ignora el hecho de que, en un mercado abierto y en una economía globalizada, la competitividad de la empresa de turismo es particularmente dependiente de su capacidad de diferenciarse (Camisón & Forés, 2015). Este enfoque corresponde a factores internos tales como costos externos, mercado y competencia, lo que exige una adaptación continua a las dinámicas del mercado. El precio también puede ser utilizado como una estrategia de marketing para promociones de productos y servicios, que tiene como objetivo conocer intereses y necesidades, identificar habilidades y capacidades de la competencia (Douglas & Craid, 2010).

De este modo, la Figura 5 presenta la relación del precio con las estrategias de servicios, de acuerdo con lo propuesto por Douglas & Craid (2010), y con los agentes directos e indirectos de la red relacional informal del Festival. El vínculo del precio con la interacción entre los agentes puede representar una relación de competencia, conforme a los relatos de los entrevistados. También se identificó una relación de cooperación entre los agentes participantes, a través de beneficios agregados, es decir, los convenios. Esto justificaría que la creación de valor compartido no tenga relación con el precio. Significativa es la política adoptada por parte de algunos agentes en relación al cliente habitual, no practicando la rebaja de precios. Incluso registrándose aumentos en virtud del evento, los valores del cliente habitual son mantenidos.

Figura 5: Análisis del precio



Fuente: Elaborado por los autores (2019)

Con ayuda del software NVivo®, fue posible analizar palabras asociadas a factores como competencia desleal; convenios; valor de productos y servicios; promociones; acciones sociales y negociaciones con proveedores. Se evidenció que tales factores son relevantes en tanto estrategia de servicios. Por otro lado, las prácticas abusivas pueden contribuir con una imagen negativa de la ciudad y de los agentes de la red relacional informal, por ejemplo. El agente ligado a la red hotelera manifestó que hay aumento de precios “[...] en el periodo, así como cualquier lugar en Brasil y hasta en el mundo, donde estos eventos vienen a condimentar un poco más el resultado de la categoría, acaba teniendo, claro, un valor diferente, pero es un poco más alto de lo que se acostumbra día a día en el sector [...]”.

Mientras que para el representante del área gubernamental, “la diferencia en la tarifa no es un aumento, es la realidad, conversamos con todos los hoteles [...] hoteles que yo sé que realmente no permanecen en una tarifa más baja, más bien triplican esa tarifa [...] en una ciudad que trabaja con un

*promedio de R\$70 por cuarto, cuando en el Festival de Danza sube a R\$240 eso sí que es “robar”, entonces se intenta trabajar con una tarifa media, un precio más accesible; si hacemos esa diferencia ya es más de 300%, entonces realmente existe”.*

Lo que se observa es que el precio cobrado en productos y servicios está relacionado al tipo de negocio y la estrategia desarrollada para ese emprendimiento. Tales prácticas pueden interferir en la imagen de la ciudad, pero hay que considerar que también es una preocupación para el desarrollo turístico. Establecimientos como restaurantes observan, en el periodo del evento, un aumento de la demanda, siendo que durante el resto del año mantienen un flujo continuo. Por otro lado, la red hotelera, con excepción de algunos establecimientos que invierten en eventos internos y en el turismo de negocios, puede enfrentar periodos de grandes bajas.

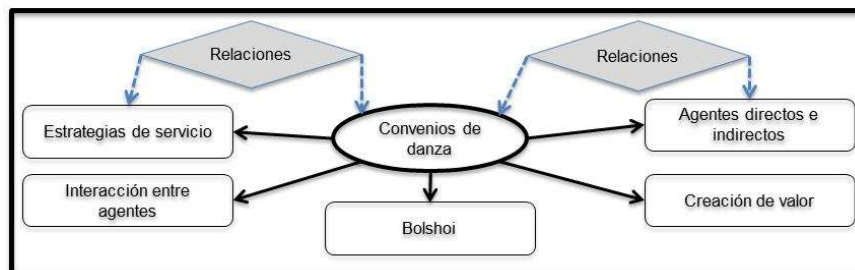
### **Análisis de los convenios de danza**

Previamente, la creación de valor y la interacción entre los agentes presenta sólo una de las vías en los convenios, lo que se ve reflejado en la entrevista de un agente de entidad: *“No tenemos una relación directa con el Instituto Federal de Danza, deberíamos tenerla, nuestro papel incluso es otro. Entonces pienso que la ciudad y las entidades de una forma general deberían involucrarse más”.* Aquí hay un trabajo que debe ser desarrollado en el sentido de fortalecer las relaciones, considerando estos relatos presentados.

Por otro lado, lo que se observó es que, indirectamente y como consecuencia del evento, estos convenios proporcionan oportunidades que también benefician a la sociedad, desde un punto de vista económico, de acuerdo con el relato de una agencia de viajes: *“[...] lo que tenemos es un convenio con algunos grupos de danza que son muy conocidos aquí [...] ellos llegaron con más de cien bailarines [...] hay grupos que ya vinieron el año pasado y por eso vuelven”.* (Agente de una agencia de viajes). *“Y también por el lado social [...] esos niños vinieron aquí algunos con 9 años, dejaron la familia, fueron a vivir a una casa social. Hoy uno de ellos está en Canadá y el otro en Austria, son sólo dos ejemplos [...] unos alumnos de esas mismas dos casas volvieron para sus ciudades y están dando clases de ballet allá [...]”* (Agente de danza).

Las oportunidades de convenio relativas a la danza demandan acciones de otros agentes, que pueden ser o no ser externos a la red relacional informal. Las relaciones identificadas en la Figura 6 muestran que los convenios de danza son una estrategia de servicio utilizada por los agentes directos e indirectos. Otro punto que acentúa esta estrategia es la existencia de la dependencia de estos recursos y capacidades (conocimientos específicos del área de la danza) para la realización del evento. Considerando que los grupos y escuelas de danza son la “materia prima” del evento, se justifica plenamente la relación existente entre los convenios de danza y los agentes directos e indirectos.

Figura 6: Análisis de los convenios de danza



Fuente: Elaborado por los autores (2019)

En el caso de los hoteles, los agentes involucrados relataron que al cierre del Festival los grupos ya dejan listas las reservas para el próximo año, lo que puede justificar algunas de las relaciones existentes entre el aspecto convenios de danza, las estrategias y la red relacional informal del Festival. Hay una relación entre la Escuela de Danza Bolshoi y la organización del evento, exponiendo en la Feria de la Zapatilla y cediendo espacios en sus instalaciones para la realización de cursos, talleres y workshops durante el evento. De hecho, tales actividades movilizan la estructura local y amplían el número de participantes y tiempo de estadía de los bailarines en la ciudad, impactando directamente en la red relacional del evento (Escola Bolshoi Brasil, 2018).

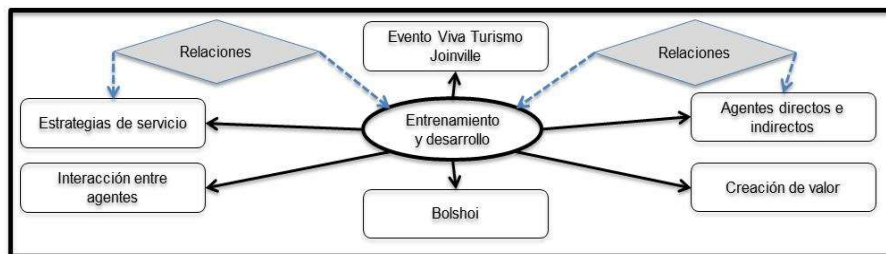
Adicionalmente, para la edición de 2018, fue posible observar algunos convenios que se mantuvieron como es el caso del *Convention Visitors Bureau*, que organiza en su evento “Viva Turismo”, una temática de entrenamiento específico. Más allá de este convenio, otras iniciativas fueron observadas, como la de la Asociación Empresarial de Joinville (ACIJ) que presentó para sus asociados un programa difundido a nivel nacional e internacional por el Grupo RBS, un reportaje sobre la “Ciudad de la Danza”, incluyendo información sobre el Bolshoi de Rusia (ACIJ, 2018).

### **Análisis del entrenamiento y el desarrollo**

Invertir en las áreas de entrenamiento y desarrollo contribuye al mantenimiento o la ganancia de competitividad, además de ser una alternativa interna para ampliar, modificar y movilizar recursos y capacidades (Sheehan, Grant & Garavan, 2018; Silva, Lucio & Barreto, 2013; Zaitseva, Goncharova & Androsenko, 2016). La Figura 7 presenta la estrategia y la relación de la red relacional informal con el entrenamiento y el desarrollo. El análisis sugiere que ésta es una estrategia adoptada por y entre los agentes del evento, lo que puede estar relacionado al hecho de que los agentes del Festival y de las asociaciones del sector busquen trabajar entre sus proveedores y asociados.

Los entrevistados que tienen una relación más estrecha con el público del Festival consideran fundamental la preparación de su equipo para el evento. En lo que se refiere a los tipos de entrenamiento, son realizados en diferentes formatos: a) específicos; b) técnicos; c) de idiomas; d) reuniones de información general; y, e) charlas sobre la infraestructura de ocio y turismo de la ciudad y la región.

Figura 7: Análisis del entrenamiento y el desarrollo



Fuente: Elaborado por los autores (2019)

En particular, uno de los agentes entrevistados contó sobre la existencia de un programa de capacitación, el Proyecto Viva Turismo, para capacitar a los agentes de turismo mensualmente. Desde la primera edición en 2013, el evento “Viva Turismo” ya ha realizado treinta y nueve capacitaciones reuniendo más de dos mil ochocientos participantes, en seis municipios de la región, incluyendo Joinville, Campo Alegre, São Francisco do Sul, Barra Velha, Itapoá y São Bento do Sul. Otro proyecto existente es un convenio con una universidad de Joinville para la formación de cocineros.

Los entrenamientos ofrecidos para los socios de la Joinville e Região Convention & Visitors Bureau, y también aquellos abiertos a la comunidad, presentaron el crecimiento y el alcance de agentes de turismo que durante el periodo de la investigación se mostraban resistentes, como es el caso de los taxistas. El evento trajo una programación específica, que fue reforzada en la reunión con el Sindicato Viva Ben, de Hoteles, Restaurantes, Bares y Similares de Joinville y Región (SIHRBES), identificando la necesidad de elaborar capacitaciones específicas para estos profesionales (Convention Visitors Bureau Joinville, 2018).

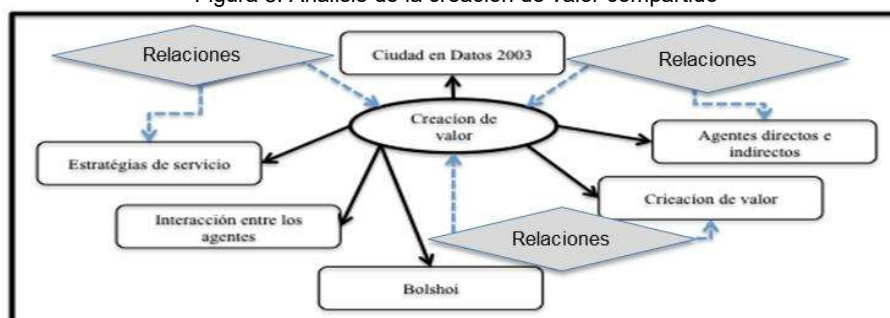
## OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS GENERADOS EN EL FESTIVAL DE DANZA DE JOINVILLE

Una característica única del sector turístico es que ofrece oportunidades en todo el espectro de habilidades, capital humano y gamas de talento, de la capacidad de creación de empleos hasta la mejoría de la marca y la competitividad del empleador, tanto dentro del sector privado como en todo el sector público (Sheehan, Grant & Garavan, 2018). Las relaciones buscan ampliar las acciones de los agentes que interactúan, posibilitando mejores informaciones, relaciones con el mercado y aumento del potencial de la gestión (Dyer & Hatch, 2006). La Figura 8 presenta los vínculos existentes entre la creación de valor compartido y los agentes directos e indirectos. Es posible notar que en todas las categorías analizadas se dio la creación de valor compartido en la red relacional informal del Festival.

Por otro lado, cuando se observa la interacción entre los agentes, el estudio no mostró relación, lo que refleja los resultados presentados en la investigación anterior, ya que los agentes todavía tienen una baja relación entre sí y las acciones relativas al Festival son, en su mayoría, definidas por un pequeño grupo formado por los agentes directos. Las interacciones entre “Ciudad en Datos 2013” y

“Bolshoi”, presentadas en la Figura 8, son documentos colocados en el sistema que otorgaron informaciones para la investigación y fueron correlacionados en los análisis del software NVivo®.

Figura 8: Análisis de la creación de valor compartido



Fuente: Elaborado por los autores (2019)

Los resultados del análisis de las entrevistas muestran que el Festival proporciona crecimiento para toda la red relacional informal, sin la dependencia de convenios formalizados con el organizador del evento, para comercialización o divulgación. Por otro lado, es evidente, desde el punto de vista del crecimiento del Festival, de la ciudad y del municipio, que la relación más formal entre los agentes (directos e indirectos) es significativa, siendo el principal componente para alcanzar los resultados propuestos para el turismo de la ciudad hasta 2019, que es el de duplicar el PIB, actualmente en 12%.

Así como en la red hotelera, el reflejo en la Feria de la Zapatilla tiene un impacto superior al 85% gracias al Festival de Danza, según indica la investigación realizada por Fecomercio (2018). Estos datos pueden estar relacionados a la venta de productos y servicios específicos para el arte y la danza, lo que hace que estos profesionales aprovechen la oportunidad para adquirir productos exclusivos y de uso continuo a precios atractivos.

La percepción de evolución de la evaluación del movimiento en el periodo del Festival de Danza de Joinville demuestra que, a lo largo de los años ha existido una mejoría en la confianza del empresariado respecto del retorno relativo al Festival, lo que es positivo para el sector en la generación de oportunidades y creación de valor (Fecomercio, 2018). En el periodo posterior a 2015, se presenta una continua necesidad de acciones específicas para promover más oportunidades, especialmente en el sector de comercio y servicios. El potencial a ser explotado por estos agentes ya estimuló ideas para la creación de valor compartido entre los agentes participantes de la red relacional informal del Festival, entre ellas la creación de la aplicación “Visite Joinville” y la realización de mejoras en Expoville, parque que acoge parte del Festival.

Sin embargo, se observaron algunas mejorías potenciales en función de problemas detectados durante el análisis de las entrevistas, éstas son la gestión compartida para la realización del Festival, la delegación de tareas y el cambio en la visión de los gobernantes sobre la rentabilidad que dejan las actividades turísticas en la ciudad.

## **CONSIDERACIONES FINALES**

Teniendo en cuenta la contribución para toda la red relacional informal, sin la dependencia de convenios formalizados con el organizador del evento, para comercialización o divulgación, este artículo permite entender que la capacidad relacional y la construcción de redes de relación informal son relevantes como estrategia para la creación de valor compartido en el sector de turismo. En esta investigación se analiza el caso del Festival de Danza de Joinville. Lo que se identificó fueron potenciales oportunidades, tanto para el evento como para el sector. Al considerar los agentes directos e indirectos involucrados en esta red relacional del Festival, los resultados de las interacciones permiten la movilidad de sus recursos y capacidades para modificar, ampliar y alterar las bases existentes. La percepción de los agentes involucrados es la de que esta operación estratégica proporciona diferentes oportunidades de negocios.

En la identificación de las estrategias de servicios se observó que tanto la ciudad (a partir de la definición de políticas públicas, manutención, atractivos e infraestructura) como los agentes de la red relacional informal pueden contribuir para el crecimiento del Festival, confirmando el compromiso de entidades públicas y privadas como aspecto crucial (Alonso, 2017; Sheehan, Grant & Garavan, 2018). Por otro lado, la capacidad relacional de los agentes analizados reveló: a) apertura de nuevos mercados, a partir de recursos y capacidades internas y externas; b) sanciones de legislación específica, que permita el crecimiento sectorial; c) acciones de mejora continua, por medio del entrenamiento y desarrollo; d) reducción de costos para la adquisición de productos y servicios; y e) aumento de la competitividad de los destinos, en lo que se refiere a la captación de eventos.

En referencia al desarrollo de oportunidades a partir de la capacidad relacional desarrollada, las estrategias de servicios fueron impulsoras de oportunidades. Las oportunidades y relaciones generadas ayudaron a varios agentes (directos e indirectos), promoviendo el crecimiento económico, social, infraestructura, conocimiento y de los negocios. De este modo, se vuelve relevante registrar que gran parte de las oportunidades dependen de la interacción entre los agentes para concretarse, reforzando la capacidad relacional como impulsora de una creación de valor compartido.

Como contribución teórico-empírica de este estudio, se destaca el análisis de la capacidad relacional como una estrategia de servicios para redes de relación informales. La capacidad relacional tiene un potencial a ser explotado en varios segmentos, sobre todo en el sector de turismo y de eventos, ya que los productos y servicios resultantes de este sector dependen de las relaciones y de las interacciones entre los agentes. De este modo, esta perspectiva teórica podrá contribuir para la generación de mayor competitividad de destinos.

Como una continuación de esta investigación se sugiere la indagación de otros agentes, bajo nuevas perspectivas tales como: investigación con la comunidad y comercio local para analizar el reconocimiento de oportunidades creadas por el evento estudiado; análisis de las escuelas ganadoras



en cuanto al retorno y el reconocimiento después de la participación en el evento; u oportunidades generadas a los bailarines que participan en el Festival de Danza de Joinville.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABEOC – Associação Brasileira de Empresas de Eventos** (2017) “Setor de eventos impulsiona a hotelaria de Joinville, em Santa Catarina.” Associação Brasileira de Empresas de Eventos. Disponible en: <http://www.abeoc.org.br/2017/10/cobranca-de-iss-para-realizacao-de-eventos-en-joinville-sc-estara-mais-barata-en-2018/>. Acceso en 29/09/2018
- ACIJ - Associação Empresarial de Joinville** (2018) “Na ACIJ, SEBRAE apresenta seu trabalho e RBS anuncia especial Cidade Da Dança.” Associação Empresarial de Joinville. Disponible en: <http://www.acij.com.br/noticias/na-acij-sebrae-apresenta-seu-trabalho-e-rbs-anuncia-especial-cidade-da-dan-a/>. Acceso en 05/09/2018
- Alonso, A. D.** (2017) “Exploring a developing tourism industry: a resource-based view approach.” *Tourism Recreation Research* 42(1): 45-58
- Barney, J. B.** (1991) “Firm resources and sustained competitive advantage.” *Journal of Management* 17(1): 99–120
- Barney, J. B. & Clark, D. N.** (2007) “Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage” Oxford University Press, Oxford
- Brasil** (2017) “Brasil recebeu 6,6 milhões de turistas estrangeiros em 2016.” Disponible en: <http://www.brasil.gov.br/noticias/turismo/2017/01/brasil-recebeu-6-6-milhoes-de-turistas-estrangeiros-en-2016>. Acceso en 30/09/2018
- Brass, D. J.; Galaskiewicz, J.; Greve, H. R. & Tsai, W.** (2004) “Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective.” *Academy of Management Journal* 47(6): 795-817
- Bustard, J. R. T.; Bolan, P.; Devine, A. & Hutchinson, K.** (2019) “The emerging smart event experience: an interpretative phenomenological analysis.” *Tourism Review* 74(1): 116-128
- Capaldo, A.** (2007) “Network structure and innovation: the leveraging of a dual network as a distinctive relational capability.” *Strategic Management Journal* 28(6): 585-608
- Carlson, S. A.** (2003) “Knowledge managing and knowledge management systems in inter-organizational networks.” *Knowledge and Process Management* 10(3): 194-206
- Camisón, C. & Forés, B.** (2015) “Is tourism firm competitiveness driven by different internal or external specific factors? New empirical evidence from Spain.” *Tourism Management* 48: 477-499
- Castells, M. & Cardoso, G.** (2005) “A sociedade em rede: do conhecimento à ação política.” Imprensa Nacional, Belém
- Caton, K.** (2014) “Underdisciplinarity: where are the humanities in tourism education?” *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education* 15: 24-33
- Convention Visitors Bureau Joinville** (2018) “Projeto Viva Turismo Joinville.” Disponible en: <http://www.eventosenjoinville.com.br>. Acceso en 22/09/2018
- Cooper, C.; Hall, M. C. & Trigo, L. G. G.** (2011) “Turismo contemporâneo.” Elsevier, Rio de Janeiro
- Crouch, G. I.** (2007) “Modelling destination competitiveness: a survey and analysis of the impact of competitiveness attributes.” *Sustainable Tourism Pty, Gold Coast*

- Douglas, S. P. & Craig, S. C.** (2010) "Global marketing strategy: perspectives and approaches." Wiley International Encyclopedia of Marketing, Bhopal
- Dyer, W. J. & Hatch, N. W.** (2006) "Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships." *Strategic Management Journal* 27: 701-719
- Dyer, W. J. & Kale, P.** (2007) "Relational capabilities: drivers and implications." In: Helfat, C. *Dynamic capabilities*. Blackwell Publishing, Hoboken, pp. 65-79
- Escola Bolshoi Brasil** (2018) "Bolshoi Brasil realiza cursos no Festival de Dança de Joinville." Disponible en: <http://www.escolabolshoi.com.br/noticia/bolshoi-realiza-aco-es-durante-o-festival-de-danca>. Acceso en 22/09/2018
- Fecomércio** (2018) "Pesquisa Fecomércio de Turismo – 36º Festival de Dança de Joinville, 2018." Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo de Santa Catarina. Disponible en: [http://www.fecomercio-sc.com.br/produtos-servicos/pesquisas\\_turismo.html](http://www.fecomercio-sc.com.br/produtos-servicos/pesquisas_turismo.html). Acceso en 05/09/2018
- Getz, D.** (2008) "Event tourism: definition, evolution, and research." *Tourism Management* 29: 403-428
- Harrington, R. J.; Hammond, R. K.; Ottenbacher, M. C.; Chathoth, P. K. & Marlowe, B.** (2019) "From goods-service logic to a memory-dominant logic: Business logic evolution and application in hospitality." *International Journal of Hospitality Management* 76: 252–260
- Helfat, C.** (2007) "Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations." Blackwell, Malden
- Hennigs, N.; Schmidt, S.; Wiedmann, K-P.; Karampourioti, E. & Labenz, F.** (2017) "Measuring brand performance in the cruise industry: brand experiences and sustainability orientation as basis for value creation." *International Journal Services Technology and Management* 23(3) 189-203
- IFD - Instituto Festival de Dança de Joinville** (2017) "Institucional - Instituto Festival de Dança." Disponible en: <http://festivaldedancadejoinville.com.br/acervo/autor/ifdj/>. Acceso en 29/09/2018
- Kelly, D. M. & Fairley, S.** (2018) "The utility of relationships in the creation and maintenance of an event portfolio." *Marketing Intelligence & Planning* 36(2): 260-275
- Marcon, M. & Moinet, N.** (2000) "La stratégie-réseau." Éditions Zéro Heure, Paris
- Markwick, M.** (2018) "Valletta ECoC 2018 and cultural tourism development." *Journal of Tourism and Cultural Change* 16(3): 286-308
- Martendal, L.** (2018) "Centro de dança inicia atividades na antiga escola Germano Timm em Joinville." *Jornal A Notícia*, Joinville, 16 jul. 2018. Disponible en: <http://anoticia.clicrbs.com.br/sc/geral/joinville/noticia/2018/07/centro-de-danca-inicia-atividades-na-antiga-escola-germano-timm-em-joinville-10498603.html>. Acceso en 22/09/2018
- Marujo, N.** (2015) "Eventos culturais y motivaciones de los turistas: La Fiesta de Fin de Año en Isla de Madeira - Portugal." *Estudios y Perspectivas del Turismo* 24(1): 40-55
- Montanaro, A.** (2018) "Turismo de eventos movimenta a economia em Santa Catarina." *Mercado e Eventos*. Disponible en: <https://www.mercadoeventos.com.br/noticias/destinos/turismo-de-eventos-movimenta-a-economia-en-santa-catarina/>. Acceso en: 29/09/2018
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V.** (2004) "Co-creation experiences: The next practice in value creation." *Journal of Interactive Marketing* 3(18): 5-14

- Peters, M.; Siller, L. & Matzler, K.** (2011) "The resource-based and the market-based approaches to cultural tourism in alpine destinations." *Journal of Sustainable Tourism* 19(7): 877-893
- Samad, S.; Alrubaisi, D. & Alghafis, R.** (2018) "Predictors of superior firm performance: A conceptual model of tourism small medium enterprises in Saudi Arabia." *International Journal of Engineering & Technology* 7(321): 194-199
- SANTUR - Santa Catarina Turismo** (2017) "Festival de Dança de Joinville deve atrair 230 mil visitantes em 12 dias." Santa Catarina Turismo. Disponible en: <http://turismo.sc.gov.br/institucional/index.php/pt-br/noticias/404-festival-de-danca-de-joinville-deve-atrair-230-mil-visitantes-en-12-dias>. Acceso en 22/09/2018
- Sheehan, M.; Grant, K. & Garavan, T.** (2018) "Strategic talent management: A macro and micro analysis of current issues in hospitality and tourism." *Worldwide Hospitality and Tourism Themes* 10(1): 28-41
- Silva, F. F.; Lucio, E. M. M. & Barreto, L. M. T. S.** (2013) "Treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas em turismo: case Disney." *Revista Hospitalidade* X(2): 275-295
- Soteriades, M. & Dimou, I.** (2011) "Special events: a framework for efficient." *Journal of Hospitality Marketing & Management* 20: 329–346.
- Teece, D. J.** (2007) "Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance." *Strategic Management Journal* 28(13): 1319-1350
- Tribe, J. & Xiao, H.** (2010) "Developments in tourism social science." *Annals of Tourism Research* 38(1): 7-26
- Vinyals-Mirabent, S.** (2019) "European urban destinations' attractors at the frontier between competitiveness and a unique destination image. A benchmark study of communication practices." *Journal of Destination Marketing & Management* 12: 37-25
- Wang, Y. & Rajagopalan, N.** (2015) "Alliance capabilities: Review and research agenda." *Journal of Management* 41(1): 236–260
- Veríssimo, L.** (2017) "Estudo aponta Joinville como a melhor cidade para investir na América do Sul." *Jornal A Notícia*, Joinville, 29 maio 2017. Disponible en: <https://ndonline.com.br/florianopolis/coluna/luiz-verissimo/estudo-aponta-joinville-como-a-melhor-cidade-para-investir-na-america-do-sul>. Acceso en 22/09/2018
- Yan, Y.; Zhang, S. H. & Zeng, F.** (2010) "The exploitation of an international firm's relational capabilities: an empirical study." *Journal of Strategic Marketing* 18(6): 473-487
- Zaitseva, N. A.; Goncharova, I. V. & Androsenko, M. E.** (2016) "Necessity of changes in the system of hospitality industry and tourism training in terms of import substitution." *International Journal of Economics and Financial Issues* 6(1): 288-293

Recibido el 19 de abril de 2019

Reenviado el 14 de junio de 2019

Aceptado el 20 de junio de 2019

Arbitrado anónimamente

Traducido del portugués