



ADMINISTRACIÓN Y SUSTENTABILIDAD DE LA CADENA DE VALOR DE FESTIVALES Y EVENTOS CULTURALES DE MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO

Área de investigación: Administración y sustentabilidad

Lorenzo Adalberto Manzanilla López de Llergo
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México
México
pinvestigacion@yahoo.com.mx

XXII
CONGRESO INTERNACIONAL DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN
E INFORMÁTICA

ADMINISTRACIÓN Y SUSTENTABILIDAD DE LA CADENA DE VALOR DE FESTIVALES Y EVENTOS CULTURALES DE MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO



Introducción

En el mundo diferentes países se han interesado por difundir y preservar su patrimonio cultural a través de la creación de festivales y eventos culturales que al mismo tiempo han servido como estrategias para favorecer el incremento del turismo. Los festivales y eventos se han estudiado mediante la aplicación de la cadena de valor; ésta se ha definido como un eslabonamiento de actividades que muestran desde la producción hasta la entrega final del producto o servicio al consumidor, incluye todas las actividades intermedias que necesitan ser vinculadas (Kaplinsky y Morris, 2010). Algunos autores como Alonso (2010), Christian *et al.* (2011) y Tejeda *et al.* (2011) han incorporado la cadena de valor como una herramienta de apoyo en los estudios turísticos, ahora también con aplicación en el sector cultural (Universidad de Antioquia, 2014; Farfán, 2016; González *et al.*, 2017).

Sin embargo, son escasos los estudios que abordan la sustentabilidad de la cadena de valor de los servicios culturales, aspecto que requiere ser analizado para determinar qué variables (cualitativas o cuantitativas) deben ser utilizadas como referencia para la mejora de los servicios del sector turístico y cultural. En este trabajo se utiliza el estudio de caso aplicando los modelos generales de cadena de valor, gobernanza, administración de la sustentabilidad y el modelo Prospectivo Interactivo Estratégico para la Sustentabilidad de las Organizaciones (PIENSO), para analizar la cadena de valor de los festivales y eventos culturales de la ciudad de Mérida, Yucatán, México (*cyfec-Mérida*). Como objetivo de investigación se desarrolla y describe la cadena de valor de los festivales y eventos culturales de Mérida para conocer cómo se organiza la administración de la sustentabilidad y el tipo de gobernanza que presenta.

Asimismo, esta investigación cualitativa propone la cadena de valor como herramienta para evaluar y tomar decisiones de manejo, encaminadas al éxito de proyectos basados en la participación comunitaria y la conservación del patrimonio natural y cultural. Para ello, se fundamentó en el concepto de administración de la sustentabilidad de la cadena de valor propuesto por Vera-Martínez (2016), el cual se define como “*La administración de los materiales, la información, los flujos de capital y riesgos, mediante la coerción-cooperación entre empresas a lo largo de la cadena de valor - comprendido desde el diseño, fases de producción del bien o servicio hasta la disposición final-, a la vez que se incorporan los objetivos de las tres*

dimensiones del desarrollo sustentable (económica, social y ambiental), que proceden de la regulación, monitoreo y presiones de las partes de interés”.

En este estudio, se presenta en primer lugar el marco conceptual, en el cual se hace una breve revisión sobre el concepto de cadenas de valor, su aplicación en turismo y en los festivales o eventos culturales, así como los fundamentos para su gobernanza y administración de la sustentabilidad; en segundo, se presenta el marco referencial que incluye los antecedentes de estudios realizados sobre cadenas de valor en festivales y eventos culturales; en tercero se despliega el marco entorno sobre los aspectos turísticos y el papel que desempeña la cultura en la ciudad de Mérida; posteriormente, en la cuarta parte se explica el método y el desarrollo del estudio; en quinto se desglosan los resultados, finalmente se consideran algunas reflexiones y se presentan las conclusiones.



Marco conceptual

a) Cadena de valor

El concepto de cadena fue propuesto por Michael Porter (1987) como una herramienta estratégica para el mejoramiento de la productividad y competitividad de los *clusters* o conjunto de empresas, proveedores de servicios, firmas de industrias relacionadas e instituciones asociadas conectadas y concentradas geográficamente, como son los destinos turísticos. Kaplinsky y Morris (2010) la han definido como “*el conjunto de eslabones o de actividades necesarias para generar un producto o servicio, desde su concepción hasta la venta final o entrega al consumidor, hasta el reciclaje de los residuos después de su uso*”. Las características de la actividad definen los eslabones que integran la cadena de valor y su éxito está relacionado con la interdependencia e interés de cooperación entre ellos.

La cadena de valor también es considerada como un modelo para conocer las estrategias de cada organización con el fin de identificar las actividades que aportan mayor valor agregado; sin embargo, como ésta afecta y es afectada por diversos temas sociales y medioambientales, en lugar de crear valor agregado se ha considerado la oportunidad de crear valor económico, social y ambiental. Es decir, un valor compartido (*cvc*), ya que los problemas de la sociedad crean costos adicionales en la cadena de valor de las organizaciones (Porter y Kramer, 2011). El valor compartido es parte integral de la estrategia y define un conjunto de mejores prácticas para alcanzar un posicionamiento notable y una cadena de valor que lo refleje.

b) Cadena de valor de turismo (*cvt*)

En últimas décadas, la cadena de valor se ha aplicado para estudiar los servicios turísticos; sin embargo, no contempla a los eslabones como elementos esenciales para generar un producto final. Se diferencia de la

concepción original porque incluye todos los recursos utilizados para satisfacer los deseos y necesidades del turista o visitante, en donde el resultado final es brindar un servicio. Alonso (2010) y Christian *et al.* (2011) definen la cadena de valor de turismo (*cvt*) como “*el conjunto eslabones que interactúan desde el momento en que un viajero decide realizar su viaje hasta que lo concluye*”. Ésta circunscribe a todos los bienes y servicios que entran en el suministro de productos turísticos para los visitantes y turistas, así como los servicios que les ayudan a planear y ejecutar su viaje (Ventura-Dias, 2011).



Esta cadena de valor enfocada a la actividad turística fue diseñada por la Organización Mundial de Turismo (OMT, 2015); en México fue adoptada por la Secretaría de Turismo (Sectur), la cual se refiere a la caracterización básica de actividades de la cadena de valor, su desarrollo está relacionado con las características del destino, las actividades del mercado emisor (lugar donde reside el viajero) y las del mercado receptor (el que los recibe). Este modelo de cadena se ha aplicado en estudios previos realizados en la Isla de Cozumel, Quintana Roo (Manzanilla, 2015) y Malinalco, Estado de México (Manzanilla, 2016) con el objetivo de describir la gobernanza de los eslabones y analizar su comportamiento en términos de sustentabilidad.



En este trabajo se presenta y aplica un modelo de cadena (que toma como referencia la *cvt* desarrollada por la Organización Mundial de Turismo), el cual se integra por nueve eslabones: *gobierno y servicios de apoyo, operadoras o agencias de viaje, transporte, alimentos y bebidas, alojamiento, patrimonio, servicios especiales, excursiones y souvenirs*. Como se observa, a diferencia de la *cvt* de la OMT, la cadena propuesta por el autor incorpora dos eslabones: *servicios especiales* (congresos, eventos deportivos, conciertos, servicios médicos, entre otros) y el *patrimonio* natural y cultural del destino turístico, debido a que son elementos que incrementan la actividad turística en un destino.



Es importante resaltar que el patrimonio natural y cultural de un lugar, con base en la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura es *esencial para promover la paz y el desarrollo social, ambiental y económico* (UNESCO, 2017); contribuye a la revalorización de la cultura e identidad, promueve el sentido de pertenencia individual y colectiva, favorece la cohesión social y territorial de un lugar. Éste se incorpora como un eslabón de la *cvt* porque contribuye con la economía a través del turismo sustentable¹, así como la atracción de inversionistas en diferentes eslabones. Es prioritario que el potencial del desarrollo del patrimonio cultural se administre con un



¹ El turismo sustentable es aquel desarrollo turístico que responde a las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras, al mismo tiempo protege y fomenta las oportunidades para el futuro; se concibe como una visión hacia la gestión de los recursos de manera que puedan satisfacer las necesidades económicas, sociales y estéticas, respetando al mismo tiempo la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que sostienen la vida (OMT, 1999).

enfoque de sustentabilidad para encontrar armonía y equilibrio entre su aprovechamiento actual y preservar su integridad para las generaciones futuras.

c) Cadena de valor de festivales y eventos culturales



La cadena de valor de los festivales y eventos culturales, circunscrita en el eslabón de *patrimonio*, es aquella que relaciona organizaciones en conjunto, satisface necesidades específicas de un mercado cultural; su trabajo en colaboración permite lograr beneficios para todos los eslabones. En el ámbito de los festivales y eventos culturales, la cadena de valor se integra por siete eslabones *gobierno y servicios de apoyo, mercado meta, creación artística, pre-producción, producción, exhibición y suvenires*.

Es importante destacar que los festivales y eventos culturales se han convertido en actividades generadoras de recursos económicos al incrementar el turismo en diversos destinos, tal y como ocurre en Mérida, Yucatán, ciudad que tiene amplia oferta cultural en el transcurso del año que favorece la continua llegada de visitantes y turistas, nacionales e internacionales. No obstante, también se presentan diversos efectos negativos socioculturales y medioambientales derivados de una mala administración de los recursos y superar la capacidad de carga del lugar, por lo que es importante evaluar el papel que desempeñan las actividades culturales en términos de sustentabilidad.

d) Gobernanza de la cadena de valor

El concepto de gobernanza se refiere a la coordinación y regulación de actividades por parte de instituciones públicas y privadas, a través de diversos instrumentos formales e informales, así como a la capacidad de establecer activamente la distribución de riesgos y ganancias en una industria (Böstrom *et al.* 2015; Gereffi, 2014:13). La importancia de su estudio radica en la generación, la transferencia y la difusión de conocimientos orientados a la innovación para mejorar el rendimiento y mantener la ventaja competitiva de las organizaciones (Frederick y Gereffi, 2009). La innovación e incorporación de tecnologías incrementa el valor de los productos (Humphrey y Schmitz, 2002) y servicios, así como la aplicación de estrategias competitivas de nicho para que la organización pueda ejecutarlas (Gereffi, 1999), lo cual conlleva al incremento en la productividad y la competencia de la organización de la cadena de valor, en este caso de festivales y eventos culturales; con base en Seuring y Müller (2008) se puede enfocar en términos de sustentabilidad.

El objetivo de estudiar la cadena de valor es conocer quién ejerce la gobernanza al determinar los parámetros con los que ésta opera, y conocer cuál es el valor agregado que se genera en los distintos eslabones, así como identificar aquellas actividades susceptibles para el escalamiento (*upgrading*) mediante tácticas. En un sentido más amplio, la gobernanza caracteriza las

relaciones o los vínculos que existen entre empresas y las partes interesadas de la cadena; indica las relaciones de dominio y control entre los distribuidores, proveedores, compradores y vendedores de servicios, así como, las instituciones reguladoras (gobierno federal, estatal y municipal), las organizaciones de la sociedad civil y las asociaciones empresariales que participan en las actividades esenciales para producir un producto o generar un servicio, desde el inicio hasta su uso final (Gereffi *et al.*, 2005; Seuring y Müller, 2008; Kaplinsky y Morris, 2010 y Vera-Martínez, 2016).



Los eslabones líderes de la cadena ejercen los parámetros de gobernanza, determinan cómo se distribuyen las ganancias de la cadena a través de su capacidad de producción, el acceso al mercado y la distribución de las ganancias (Gereffi *et al.*, 2005); asimismo, la organización líder transmite al resto de la cadena parte de las presiones e incentivos que recibe a otros eslabones, respecto a la adopción de prácticas de sustentabilidad (Seuring y Müller, 2008).

Respecto a la sustentabilidad, la gobernanza de la cadena de valor se centra en la interacción y colaboración entre los distintos eslabones; Gereffi (1994) menciona que la diversidad de actividades en la cadena está sujeta al “poder y control”, que asegura la interacción a través de cinco tipos de estructura de gobernanza: jerárquica, relacional, mercado, cautiva y modular (Gereffi *et al.*, 2005; Frederick y Gereffi, 2009). La organización líder que administra la cadena no necesariamente tiene una coordinación única o individual, sino que puede haber diversos puntos nodales de poder y control y de coordinación (Kaplinsky y Morris, 2009: 31-32).

e) Festivales y eventos culturales

Los festivales y eventos culturales son celebraciones populares de importancia cultural o religiosa de la comunidad huésped del destino turístico (Getz, 1993); el interés por estudiarlos principalmente radica en evaluar su importancia económica, social y medioambiental. En México, durante 2008 se estudió el impacto económico del sector cultural y se encontró que el gasto aproximado en cultura fue de 320 462 millones de pesos, con la generación de 897 247 empleos directos e indirectos (Arriaga y González, 2016). En 2011, el sector cultural mexicano tuvo una aportación de 2.7% al PIB nacional, en comparación con la actividad agrícola, que generó el 1.3% del PIB y el 1.9% de los empleos remunerados (INEGI, 2017).

La tendencia por adoptar prácticas de sustentabilidad en diversos ámbitos de la cadena de valor de cultura, ha hecho necesaria la implementación de un análisis con este enfoque, en el estudio de los festivales y eventos culturales nacionales e internacionales. En México, un acercamiento encaminado a este tipo de estudios se presenta en los trabajos de Galindo de la Serna *et al.* (2016) y Barrera-Fernández y Hernández-Escampa (2017), autores que realizan un análisis del Festival Internacional Cervantino (FIC), con el





objetivo de conocer los impactos económicos, socioculturales o ambientales que se generan al superar la capacidad de carga de la Ciudad de Guanajuato con la llegada masiva de visitantes y turistas durante el “Cervantino”. González et al. (2017) realizaron un análisis de los eslabones que integran la cadena de valor del Festival Internacional Cervantino como actividad cultural y turística, los resultados indicaron que ambas cadenas se encuentran desarticuladas, no hay colaboración entre eslabones y es deficiente su administración en términos de sustentabilidad. El presente estudio aborda la administración de la sustentabilidad, considerando aspectos económicos, socioculturales y ambientales de los festivales y eventos culturales de la ciudad de Mérida, Yucatán.

Marco entorno

Mérida es la primera ciudad de México interesada por conservar, mejorar y difundir el patrimonio cultural, y empoderar a los ciudadanos para hacer uso de esos derechos a través de *Carta de los Derechos Culturales* propuesta por el Ayuntamiento de Mérida (2015-2018). La actual administración también se ha preocupado por asumir los compromisos de la *Agenda 21 de cultura*, propuestos por la Organización de las Naciones Unidas, acuerdos cuya meta es acercarse a la sustentabilidad.

Mérida fue fundada el 6 de enero de 1542 por Francisco de Montejo sobre los vestigios de la ciudad maya de T'Hó. Se ubica al sureste de México, en el estado de Yucatán; tiene una superficie de 858.41 km², limita al norte con Progreso y el Pueblo de Chicxulub, al sur con Tecoh, Abalá y Timucuy, al este con Conkal, Kanasín y Tixpéhual, y al oeste con Ucú y Umán (INEGI, 2017). Es considerada la ciudad más grande e importante en el ámbito financiero, cultural, educativo y de salud de la Península de Yucatán (Sectur, 2017).

De acuerdo con la Secretaría de Turismo, Mérida tienen un índice de competitividad turística de 60.50%, éste representa la competitividad y el posicionamiento estratégico de los destinos turísticos (Sectur, 2014). Los sitios arqueológicos e históricos legados de la cultura maya, así como otras expresiones de su patrimonio natural y cultural constituyen los principales atractivos turísticos de la ciudad, que le han favorecido diversos nichos turísticos, entre ellos: cultural, religioso, gastronómico, de salud y bienestar, de aventura y de naturaleza (Sefotur, 2017). En 2016, la llegada de turistas y visitantes a Mérida, Yucatán, fue de 1 262 775, 79.4% nacionales y 20.6% extranjeros; durante el primer trimestre de 2017 la llegada fue de 348 022, 75.4% nacionales y 24.6% extranjeros (Sefotur, 2017); esta cifra representa un incremento de 12.8% respecto al mismo periodo de 2016. El mes de enero tradicionalmente es muy bajo en afluencia turística y como una estrategia de turismo se organiza durante ese mes el Mérida-Fest logrando con ello la llegada turistas, como ejemplo, en 2016 sólo eran 95 mil logrando un incremento del 21% (115 mil) en 2017.



En 2017, Mérida fue elegida como Capital Americana de la Cultura, convirtiéndose en la primera ciudad en América en recibir por segunda ocasión tal nombramiento. Esta certificación le concede la oportunidad de difundir el arte y la cultura maya en el ámbito nacional e internacional; asimismo, contribuir al conocimiento de las culturas del continente americano, respetando la integridad y diversidad del patrimonio cultural de las naciones, así como establecer puentes de cooperación con otras capitales culturales.



Método

Se aplicó un método de caso con apoyo y soporte analítico de marcos conceptuales de los modelos generales de cadena de valor (Kaplinsky y Morris, 2010), gobernanza (Frederick y Gereffi, 2009), administración de la sustentabilidad (Vera-Martínez, 2016) y estrategia PIENSO² (Manzanilla, 2006). Para la recopilación de información se utilizó el análisis documental y de entrevista (Creswell, 2012; Cooper y Schneider, 2014). En la parte empírica se realizaron entrevistas a funcionarios de las dependencias gubernamentales implicadas y se hicieron observaciones de campo para identificar a los actores principales que integran la cadena de valor de los festivales y eventos culturales de la ciudad de Mérida, Yucatán, e identificar el tipo de gobernanza. Además, anteriormente estos modelos fueron incorporados en investigaciones realizadas en destinos turísticos de México, Cozumel y Malinalco (Manzanilla, 2015, 2016) y Guanajuato (González *et al.* 2017). A continuación, se detalla el procedimiento de la investigación:

1. Se hizo una revisión bibliográfica sobre cadenas de valor y casos de su aplicación en la actividad cultural.
2. Se realizó una búsqueda heurística de la información cultural disponible en documentos gubernamentales (nacionales, estatales y locales) Secretaría de Turismo de Mérida y sitios web, entre otros.
3. Se integró la cadena de valor de los festivales eventos culturales, con base en una adaptación al modelo propuesto por la OMT (2015).
4. A partir de la información secundaria se realizó el diagnóstico de los componentes, atractivos, servicios y oferta cultural que ofrece Mérida, con el objetivo de delimitar los eslabones que integran la cadena.
5. Con base en la información recopilada se identificaron los actores directos e indirectos (personas, organizaciones y empresas que participan en la cadena).
6. Se realizaron entrevistas a representantes de eslabones clave o de interés (funcionarios de la Secretaría de Fomento Turístico, de la Dirección de Cultura del Ayuntamiento y de la Unidad de Desarrollo Sustentable de Mérida); así como observaciones directas mediante de la participación y asistencia a los festivales.

² PIENSO, Modelo prospectivo, interactivo, estratégico desarrollado para la sustentabilidad de las organizaciones (Manzanilla, 2006).

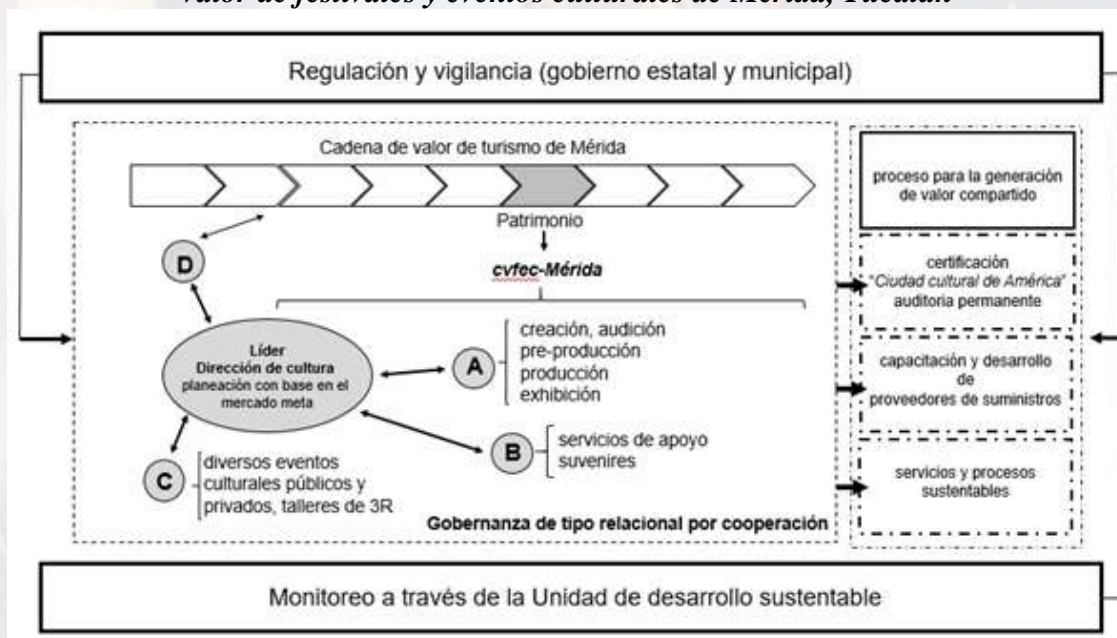
7. Se analizaron los tipos de estructura de gobernanza, según Frederick y Gereffi (2009) y Kaplinsky y Morris (2010), y se utilizó el marco conceptual de administración de la sustentabilidad propuesto por Vera-Martínez (2016: 16).
8. Se estudiaron las estrategias en búsqueda de una transición a la sustentabilidad mediante el desarrollo sostenible utilizando como modelo conceptual PIENSO (2006).



Resultados

La cadena de valor de los festivales y eventos culturales de Mérida (*cyfec-Mérida*) tiene gobernanza relacional por cooperación³ porque provienen de una autoridad, pero su poder lo ejerce a través de la cooperación de todos los eslabones debido a que no dependen presupuestalmente de la organización líder, sino que sólo por su programación y normatividad. Con base en el marco conceptual de administración de la sustentabilidad propuesto por Vera-Martínez (2016), se realizó un esquema de la administración de la sustentabilidad en la cadena de valor de los festivales y eventos culturales (Figura 1).

Figura 1. Administración de la sustentabilidad en la cadena de valor de festivales y eventos culturales de Mérida, Yucatán



Fuente: elaboración con base en el modelo de administración de la sustentabilidad en la cadena de valor propuesto por Vera-Martínez (2016: 16).

³ La gobernanza relacional por cooperación es aquella en la que la organización líder indica lo que se necesita, por ello ejerce cierto control, pero los vínculos son de confianza y generan dependencia mutua regulándose por la reputación y la aproximación espacial (Gereffi *et al.*, 2005).

La figura 1 es un modelo de redes que se presenta la **organización de la cadena de valor**, en donde la organización líder es la dirección de cultura del Ayuntamiento de Mérida, responsable de la gobernanza, planificación, administración y el escalamiento de los eslabones que integran la cadena de festivales y eventos culturales. Respecto a su relación con los eslabones nodales, el **nodo A**, representa la cadena más relevante en donde ejerce la administración de la sustentabilidad al tener una estrecha relación de coerción y cooperación.



Se relaciona con los **nodos B, C y D** por cooperación; asimismo, con la Unidad de Desarrollo Sustentable para el monitoreo de la estrategia y con el gobierno estatal y municipal para la de regulación y vigilancia de los festivales y eventos.

Asimismo, la organización líder de la cadena impulsa las mejores prácticas tendientes a la sustentabilidad y monitorea la actividad general de cada uno de los nodos, coadyuva a generar un sistema que le permite evaluar sus resultados con respecto a los objetivos fijados originalmente y mejorar de manera continua su desempeño, el proceso de regulación y vigilancia establece flujos de información hacia y desde la cadena de valor de turismo (eslabones) y en específico en la de festivales y eventos; de igual manera, el monitoreo retro informa a las cadenas de valor mencionadas y a los procesos internos que los vinculan. Los mecanismos de certificación y auditoría, mediante la revisión de cumplimiento de las normas para el desempeño del festival.

En este modelo de Administración y sustentabilidad la Dirección de Cultura municipal se vincula por cooperación y coerción con la Unidad de Desarrollo Sustentable para concientizar a la población meridana las mejores prácticas tendientes a la sustentabilidad, logrando con ello un escalamiento de su valor compartido en lo económico, sociocultural y medioambiental (Ayuntamiento de Mérida, comunicación personal, 2 de enero de 2017).

Con base en el modelo PIENSO se observa que la Unidad de Desarrollo Sustentable es la organización encargada de ejecutar las estrategias, tiene una estructura que incorpora una visión prospectiva, una cooperación y coerción con otras entidades e instituciones públicas y privadas de Mérida. Asimismo, una estrategia de nicho y especialización por innovación para revalorar el patrimonio cultural en donde los monumentos históricos puedan “contar” su historia a través del *video mapping* (proyección de imágenes sobre superficies reales); entre las líneas de acción específicas se brinda capacitación y talleres en pro de la sustentabilidad.

A partir del modelo conceptual de Administración de la sustentabilidad (Vera-Martínez, 2016), se realiza la descripción de los nodos con los que la



organización líder tiene relaciones con diferentes grados de cooperación, éstos se describen a continuación:

Nodo A, incluye los eslabones de *creación artística y audiciones, preproducción, producción y exhibición*.



Creación artística y audiciones: la dirección de cultura del Ayuntamiento de Mérida es la responsable de la selección de los espectáculos que se presentan, ya sean obras de autores nacionales e internacionales, así como del pago de honorarios y los derechos de autor correspondientes. A través de la división de eventos tradicionales se hacen audiciones para seleccionar la calidad de los espectáculos; la jefatura decide quién cumple las condiciones para su exhibición, una vez que se aceptan, se incluyen al programa correspondiente de la agenda cultural.

Preproducción: en el eslabón de *pre-producción* se realiza la programación de los festivales o eventos, se diseña el proyecto de actividades y se hace la selección de los espacios de exhibición. Los espectáculos se realizan en los recintos culturales más emblemáticos de Mérida. En la actualidad hay más de 15 espacios escénicos, con programación diaria, dirigida a personas de diferentes edades, algunos de ellos personas de diferentes culturas, nacionalidades y capacidades.

Producción: con base en la planeación y programación de la *pre-producción* y *producción*, la logística de los eventos es realizada por la División de eventos tradicionales de la Dirección de cultura del Ayuntamiento de Mérida. El montaje de las obras, la logística de los festivales y eventos, y la ejecución de los mismos es responsabilidad de este eslabón, el cual facilita los recursos para el desarrollo de los eventos, que pueden ser desde equipos de sonido, iluminación, templetes, transporte y otras necesidades técnicas para el adecuado montaje de las obras y la ejecución de los eventos, en los recintos públicos y privados disponibles.

Exhibición: el año de festivales y eventos culturales se inicia el 6 de enero con la "Alborada", que es una serenata especial con la que se conmemora la fundación de la Ciudad de Mérida; participan aproximadamente 140 trovadores que pertenecen a cuatro asociaciones musicales importantes de Mérida. La Alborada da inicio a todas las actividades del festival cultural Mérida Fest, que dura tres semanas (Dirección de Cultura del Ayuntamiento de Mérida, comunicación personal, 2 de enero de 2017).

Los festivales y eventos culturales ocurren en el transcurso del año de manera continua, entre los más relevantes se encuentran el carnaval de Mérida o fiesta del Mayab, organizado por el Comité permanente del Ayuntamiento; éste da origen a otros carnavales que se realizan con posterioridad en diferentes municipios del estado. La Noche Blanca es un evento en el cual se abren de manera gratuita los espacios culturales y se ofrecen actividades continuas

desde el atardecer hasta la madrugada; consiste en un festejo popular en donde conviven todos los niveles sociales con igualdad de oportunidades. El “Paseo de las ánimas” es un evento tradicional que atrae turismo nacional e internacional, es un acontecimiento de creciente popularidad organizado por el Ayuntamiento de Mérida, que atrae cerca de 45 mil asistentes al año (Secretaría de Fomento Turístico de la Ciudad de Mérida, comunicación personal, 2 de enero de 2017).



De reciente innovación en los eventos culturales se presenta el video mapping *Pok ta Pok* o ritual del juego de la pelota, “Piedras Sagradas” que se proyectan en la Catedral. En la fachada de la Casa de Montejo se presenta “Diálogos del Conquistador y un líder indígena sobre la fundación de la Ciudad de Mérida”, una fusión entre las dos culturas y en el Museo del Mundo Maya se realiza el espectáculo *Yucama 'ya 'ab*.

Nodo B, en este se incluyen los eslabones de servicios de apoyo otorgados por el gobierno en los tres niveles (municipal, estatal y federal) y el de suvenires como recuerdo de los eventos.

Gobierno y servicios de apoyo: existe coordinación entre el gobierno estatal y municipal para participar y brindar los servicios de apoyo, respecto a los recursos financieros, seguridad pública, servicios de limpieza, servicios médicos y protección civil (bomberos, ambulancias y coordinación del festival), que se requiera; éstos dependen de las características propias del tipo de evento o festival, como son la sede en donde se realizará, temporalidad, población específica y masividad.

Suvenires: en Yucatán existen artesanías representativas, diferentes a las que se ofertan en otras regiones de México; frecuentemente se organiza una feria artesanal conocida como “Tunich” en el Paseo Montejo, los domingos en la Plaza Grande hay puestos para la venta de artesanías, éstas también se pueden encontrar en comercios y mercados de manera continua.

Nodo C, incluye diversos eventos culturales de carácter comercial en eventos privados en auditorios y teatros y otros en donde el municipio solicita la cooperación de los artistas y, en general, lo obtienen logrando de manera gratuita eventos masivos y populares para ser presentados a una audiencia abierta, donde participa la sociedad interesada, en la cultura popular actual.

Por ejemplo, en la Ciudad de Mérida, una vez al año se lleva a cabo la “semana de la discapacidad” en la que se realizan eventos especiales inclusivos, algunos de los eventos que se presentan se ha incorporado en los eventos del Mérida Fest, la Noche blanca y los eventos tradicionales. Asimismo, la Dirección de Desarrollo Sustentable durante los meses de mayo y diciembre ofrece conferencias, pláticas y talleres sobre elaboración de composta, y reducir, reutilizar y reciclar (3R), para concientizar a la población

meridana sobre el medioambiente, como parte de las actividades regalan plantas y se instale un mercado de productos orgánicos.

Nodo D, establece el vínculo de cooperación entre la cadena de valor de festivales y eventos culturales con la cadena de valor de turismo de la Ciudad de Mérida. Constituye una relación de interactividad de coerción y cooperación con los diferentes eslabones de la cadena de valor de turismo, lo cual le ha dado una competitividad a estos festivales de Mérida sobre otros nacionales e internacionales.



La cadena de valor de turismo de Mérida establece servicios o productos que tienden a la sustentabilidad, su diseño hasta el post consumo involucra a otras cadenas de producción y suministro con valor compartido, como es el caso de la cadena de festivales y eventos culturales. Dentro de la certificación de Mérida como Ciudad Cultural de América los festivales y eventos culturales tienen importancia relevante; por ello, la regulación y vigilancia se realiza a través del monitoreo y auditorías permanentes para poder mantener dicha distinción. Los mecanismos de certificación y auditoría, mediante la revisión de cumplimiento de las normas para el desempeño del festival, contribuyen con la coordinación de la Dirección de cultura municipal a que se cumplan los lineamientos que la aproximan a la sustentabilidad (Ayuntamiento de Mérida, comunicación personal, 2 de enero de 2017).



Conclusiones y reflexiones finales

La cadena de valor de festivales y eventos culturales de Mérida se circunscribe en el eslabón de *Patrimonio* de la *cvt-Mérida*, se integra por ocho eslabones: *gobierno y servicios de apoyo, mercado meta, creación artística, pre-producción, producción, exhibición y souvenirs*. Presentar gobernanza de tipo relacional por cooperación por lo que se vincula con la cadena de valor de turismo local. Esta última al estar comprometida con el desarrollo sustentable local apoya las estrategias acordes al modelo PIENSO en favor del beneficio económico, social y ambiental. Asimismo, con un presupuesto menor, en comparación con el que se destina para la realización de otros festivales o eventos en México (por ejemplo, el Festival Internacional Cervantino de la ciudad de Guanajuato), logra una sinergia importante en la generación del valor agregado de cada uno de sus eslabones.



La *cvt-Mérida*, de la cual depende la *cvfec-Mérida* lleva a cabo procesos que buscan la sustentabilidad. La administración de la sustentabilidad de la *cvfec-Mérida* es ejercida por la Dirección de Cultura del Ayuntamiento, la cual funge como la organización líder que se encarga de ejercer la gobernanza a través del poder y control de los otros eslabones mediante cooperación.



El modelo prospectivo, interactivo, estratégico y nuclear para la sustentabilidad de las organizaciones (PIENSO) permitió identificar las líneas

de acción encaminadas hacia el desarrollo sustentable, como son la planeación, la formación en valor compartido y su organización.

Los festivales y eventos culturales de Mérida han hecho que sea considerada, por segunda vez, Ciudad Cultural de América; la diversidad de eventos realizados para y por la comunidad de emeritenses, les da autenticidad y orgullo a sus habitantes, asimismo aprenden y aprecian el patrimonio cultural, el cual está vivo ya que cada una de sus versiones incorpora actividades innovadoras y creativas. Es importante mencionar que en todas las actividades culturales se encuentran presentes los servicios de apoyo de seguridad vial y médicos de emergencia, y si hubiera alguna contingencia los hospitales de la región tienen la capacidad de atender a las personas.



La autenticidad de los festivales y eventos culturales atrae visitantes y turistas que, con base en su nivel de satisfacción, serán los promotores para motivar a otras personas para asistir a este tipo de eventos en futuras ediciones, con lo cual se incrementa el flujo turístico y los ingresos económicos para el destino, que se ven reflejado en inversiones, oportunidades laborales y beneficios para las cadenas de valor convergentes. La *cyfec-Mérida*, presenta continuidad a través del año e incorpora a los habitantes de la ciudad en los eventos, lo cual le brinda esa autenticidad esperada en los visitantes, turistas y propios residentes.



La descripción teórica de la cadena de valor y gobernanza, integrados en los modelos de administración y estrategia, permite focalizar las entrevistas y las observaciones para captar la información precisa eliminando información superflua. Éste es un primer acercamiento que permitió conocer las infraestructura, elementos y gobernanza de la cadena de valor de los eventos y festivales de la ciudad de Mérida, queda pendiente realizar un estudio cuantitativo, empleando indicadores de sustentabilidad para determinar el valor compartido que se genera.



Referencias

Alonso, P. (2010). *Cadena de valor turística de Uruguay*. Ministerio de Turismo y Deporte. Gobierno de la República Oriental de Uruguay. pp. 7-19.

Arriaga-Navarrete, R. y R. González (2016). Efectos económicos del sector cultural en México. *Análisis Económico*, 31(77): 219-246.

Ayuntamiento de Mérida (2015-2018). Disponible en:
<http://www.merida.gob.mx/municipio/portal/gobierno/contenido/pdf/pmd15-18.pdf> [15-enero-2017].

Barrera-Fernández, D. and Hernández-Escampa, M. (2017). Events and place making: the case of the Festival International Cervantino in



Guanajuato, Mexico. *International Journal of event and festival management*, 8(1): 24-38. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/IJEFM-05-2016-0041>

Cooper, D. R. and P. S. Schneider (2014). *Business Research Methods*. 12 ed. Mc GrawHill Education, Nueva York. 720 p.



Creswell, J. W. (2012). *Educational research. planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. 4 ed. Pearson Education, Inc. 650 p.

Christian, M., K. Fernandez-Stark, G. Ahmed and G. Gereffi (2011). *The tourism global value chain: economic upgrading and workforce development*. Center on globalization, governance and competitiveness, Duke University, Durham, Carolina del Norte. 53 p.

Farfán, T. E. A. (2016). La cadena de valor en el mercado de las artes visuales. *Negotium*, 12(34): 4-22.

Fernández-Stark, K. and G. Gereffi (2011). *Manual de desarrollo económico local y cadenas globales de valor*. Center on Globalization, Governance and Competitiveness, Duke University, Durham, Carolina del Norte. 54 p.

Frederick, S. and G. Gereffi (2009). *Value Chain Governance USAID Briefing Paper*. Washington, DC: USAID.

Galindo de la Serna, L., E. González, R. Menchaca y L. Manzanilla (2016). Contaminación del agua y el suelo en la ciudad de Guanajuato durante el Festival Internacional Cervantino. *Jóvenes en la ciencia*, 2(1): 620-624.



Gereffi, G. (1994). The Organization of buyer-driven global commodity chains: How U. S. Retailers shape overseas production networks. pp. 95-122. In: G. Gereffi and M. Korzeniewicz (eds). *Commodity Chains and Global Capitalism*, Westport, Praeger.

Gereffi, G. (1999). International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. *Journal of International Economics*, 48(1): 37-70.

Gereffi, G., J. Humphrey and T. Sturgeon (2005). The governance of global value chains. *Review of international political economy*, 12(1): 78-104.

Getz, D. (1993). Festivals and special events. In: Khan, M., M. Olsen and V. Turgut (Eds), *VNR'S Encyclopedia of Hospitality and Tourism*. pp. 945-955. Van Nostrand Reinhold, New York.



González, E., M. L. Guevara, L. Manzanilla y S. Martínez (2017). Análisis de las cadenas de valor del Festival internacional Cervantino como industria cultural y turística. *Ciencia desde el Occidente*, 4(1): 44-56.

Humphrey, J. and H. Schmitz (2002). How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters. *Regional studies*, 36(9): 1017-1027.



INEGI, Instituto Nacional de Estadística, Geográfica e Informática (2017). Yucatán Disponible en: <http://www.inegi.org.mx> [18-enero-2017].

Kaplinsky, R. and M. Morris (2010). A handbook for value chain research (Vol. 113). Ottawa: IDRC (Trad. Canale, G. and J. Caló). Un manual para la investigación de cadenas de valor. Disponible en: <http://www.proyectaryproducir.com/wp-content/uploads/Kaplinsky-manual-completo-Rev-4-2010doc.pdf>

Manzanilla, L. (2015). *La cadena global de turismo de la Isla de Cozumel, México*. Memorias del XX Congreso internacional de Contaduría, Administración e informática. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM.

Manzanilla, L. (2016). *Gobernanza de la cadena de valor de turismo en México, Malinalco y Cozumel*. Memorias del XXI Congreso internacional de Contaduría, Administración e informática. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM.

OMT, Organización Mundial del Turismo (1999). Guía para las administraciones locales: Desarrollo turístico sostenible. pp. 17.

OMT, Organización Mundial de Turismo (2015). *Panorama del turismo internacional*. Edición 2015. pp.16

Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva*, México, Ed. CECSA.

Porter, M. and M. R. Kramer (2011). *La creación de valor compartido*. Harvard Business Review, enero-febrero, 2011.

Sectur, Secretaría de turismo (2014). *Agendas de Competitividad de los destinos turísticos de México. Municipio de Mérida, Yucatán*. Disponible en: <http://www.sectur.gob.mx/programas/gestion-de-destinos/productos-turisticos/mundo-maya/merida/> [28-enero-2017].

Sefotur, Secretaría de Fomento Turístico (2017). *Turismo en Yucatán, Informe mensual sobre los resultados de la actividad turística en el estado de Yucatán*, diciembre 2106 y enero 2017. Disponible en:



http://www.sefotur.yucatan.gob.mx/files-content/general/informe_mensual_actividad_turistica/457ca8d2f53e8a1e3ed6474c3f5e1a56.pdf[12-febrero-2017].
http://www.sefotur.yucatan.gob.mx/filescontent/general/informe_mensual_actividad_turistica/3d6df6f66bbba122392b6730744d7b10.pdf[12-febrero-2017].



Seuring, S. and M. Müller (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of cleaner production*, 16(15): 1699-1710.

Tejeda P., F. J. Santos and J. Guzmán (2010). Applicability of global value chains analysis to tourism: issues of governance and upgrading. *The service industries journal*, 31(10): 1627-1643.
<http://dx.doi.org/10.1080/02642069.2010.485642>

UNESCO, Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2017). Patrimonio. Disponible en <http://es.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/digital-library/cdis/Patrimonio.pdf> [13-febrero-2017].



Universidad de Antioquia (2014). *Emprendimiento cultural e innovación social para el desarrollo local. La cadena de valor de los sectores culturales*. Disponible en <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/> [14-diciembre-2016]

Vera-Martínez, P. S. (2016). Administración de la sustentabilidad en las cadenas de valor: una aproximación teórica. En Memorias del XXI Congreso internacional de Contaduría, Administración e informática. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM.



Ventura-Dias, V. (2011). *El turismo, su cadena productiva y el desarrollo incluyente en América Latina: los casos de Brasil y México*. Serie Comercio y crecimiento inclusivo. No. 138. Red Latinoamericana de Política Comercial, Buenos Aires, Argentina. 78 p.

