

**ESTUDIO DE LOS FESTIVALES Y EVENTOS CULTURALES DE  
MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO CON EL ENFOQUE DE LA TEORÍA DE  
RECURSOS Y CAPACIDADES**

**Área de Investigación: Teoría de la administración y teoría de la organización**

**Lorenzo Adalberto Manzanilla López de Llergo**

División Investigación

Facultad de Contaduría y Administración

Universidad Nacional Autónoma de México

pinvestigacion@yahoo.com.mx

Octubre 3, 4 y 5 de 2018

Ciudad Universitaria | Ciudad de México



## ESTUDIO DE LOS FESTIVALES Y EVENTOS CULTURALES DE MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO CON EL ENFOQUE DE LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES



### Resumen

Los festivales y eventos culturales son celebraciones populares de importancia cultural o religiosa. En la ciudad de Mérida, Yucatán, durante los 365 días del año se presentan eventos culturales gratuitos (aprox. 12 200); la producción la realiza la Dirección de Cultura del Ayuntamiento, debido a que esta interesada en conservar y difundir el patrimonio cultural emeritense. Por ello, ha sido nominado por dos ocasiones como Ciudad Cultural de América; actualmente, tiene el nombramiento de Ciudad piloto de la Agenda 21 de cultura. La pregunta de investigación fue conocer si la interacción de los recursos de la competencia y la cooperación aumenta las capacidades competitivas. El objetivo de esta investigación fue estudiar los festivales y eventos culturales de Mérida, Yucatán, con el enfoque de la Teoría de recursos y capacidades, así como proponer una estrategia para un escalamiento hacia el desarrollo sustentable. Se aplicó un método de caso con apoyo y soporte analítico del marco conceptual de la Teoría de recursos y capacidades, así como del modelo estratégico PIENSO. Para la recopilación de la información se utilizó el análisis documental y de entrevista. En la parte empírica se realizaron entrevistas a funcionarios de las dependencias gubernamentales relacionadas con la cultura y se hicieron observaciones de campo para identificar a los actores principales que participan. Como resultados se presentan los recursos (físicos, financieros, humanos y organizacionales) y las capacidades con que cuenta la ciudad en el ámbito cultural. Se concluye que el enfoque de recursos y capacidades, el cual principalmente se ha utilizado en las organizaciones privadas para definir la competitividad de las estrategias, entendida esta como la suma de la competencia y la cooperación de la organización, es aplicable a todo tipo de organizaciones públicas y a campos tan específicos como el cultural, lo que permite establecer la capacidad de cooperación en cadenas de valor con gobernanza cooperativa en el patrimonio intangible de los festivales y eventos, dentro de una estrategia patrón que se origina independiente de un plan sin saberlo y sin hacerlo explícito, pero están presentes en la





mente de los que la conciben, dando un conjunto de estrategias viables con una realidad específica.



**Palabras clave:** festivales culturales, Mérida, recursos y capacidades, estrategia, gobernanza.

## Introducción

Mérida es la primera ciudad de México interesada en conservar y difundir el patrimonio cultural al tomar como eje rector la política de la *Agenda 21 de cultura*, propuesta por la Organización de las Naciones Unidas y la *Carta de los Derechos Culturales* emitida por el Ayuntamiento de Mérida (2015-2018); la administración actual de la ciudad se ha enfocado en asumir los compromisos bajo el principio de sustentabilidad. Durante los 365 días del año hay eventos culturales gratuitos (aprox. 12 200), éstos se promueven a través de la Secretaría de turismo; sin embargo, la vinculación con la Sectur sólo es para la promoción, la producción la realiza la Dirección de cultura del Ayuntamiento. Por otro lado, Mérida ha avanzado significativamente en el vínculo entre cultura y medio ambiente, al haberse considerado la movilidad y la sustentabilidad como ejes transversales de los objetivos de la política municipal 2015-2018 (*com. pers.* Director de cultura, enero 2018). Es importante mencionar que durante las actividades culturales se ofrecen servicios de apoyo, seguridad vial y, si hubiera alguna contingencia los hospitales de la región tienen la capacidad de brindar atención médica.

En 2017, la ciudad de Mérida, Yucatán, 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 permite 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.

La autenticidad de los festivales y eventos culturales atrae visitantes y turistas que, con base en su nivel de satisfacción, fungen como los promotores para motivar a otras personas para asistir a los eventos en futuras ediciones, con lo cual se incrementa el flujo turístico y los





ingresos económicos para el destino, lo cual favorece las inversiones, oportunidades laborales y beneficios para las cadenas de valor convergentes. La cadena de valor de los festivales y eventos culturales *cofec-Mérida*, presenta continuidad a través del año e incorpora a los residentes de la ciudad en los eventos, lo cual le brinda esa autenticidad esperada por los visitantes y turistas (Manzanilla, 2017).

Esta investigación tiene como objetivo estudiar los festivales y eventos culturales de Mérida, Yucatán con el enfoque de la Teoría de recursos y capacidades, así como proponer una estrategia aplicando el modelo PIENSO. Se presenta en primer lugar el marco referencial que incluye los antecedentes de estudios realizados sobre cadenas de valor en festivales y eventos culturales; en segundo lugar, se presenta el marco teórico en el que se hace una breve revisión sobre los festivales y eventos culturales, la teoría de recursos y capacidades y el modelo estratégico PIENSO; 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.

### Antecedentes

En México existen pocos estudios sobre el papel que desempeñan los festivales y eventos culturales, y que a la vez permitan tomar decisiones sobre el manejo enfocado al éxito de los proyectos basados en la participación comunitaria y la conservación del patrimonio natural y cultural. Es importante mencionar que el patrimonio cultural tangible e intangible es esencial para promover la paz y el desarrollo social, ambiental y económico; además, contribuye a la revalorización de la cultura e identidad al promover el sentido de pertenencia colectiva e individual, y favorecer la cohesión social y territorial de un lugar (UNESCO, 2017). En México, recientemente los festivales y eventos culturales se han estudiado con el enfoque de la cadena de valor, como ejemplo se citan los trabajos realizados por Manzanilla *et al.* (2017) y Manzanilla (2017); Barrera-Fernández y Hernández-Escampa (2017) y González *et al.* (2017) para el estudio del Festival Internacional Cervantino, y Manzanilla y González (2016) en el Festival cultural de Malinalco, Estado de México, que aportan que la cooperación en una cadena genera capacidades superiores a las de sus propios recursos.







En Mérida, entre los trabajos que han abordado el tema cultural se encuentra el de Manzanilla *et al.* (2017), en el que presentaron un primer acercamiento al estudio de la cadena de valor de los festivales y eventos culturales. Posteriormente, en el marco del Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática Manzanilla (2017) presentó la descripción teórica de la cadena de valor y la gobernanza de los festivales, todo integrado en los modelos de administración y estrategia. Ambas investigaciones dieron a conocer la infraestructura, los elementos y la gobernanza de los festivales; los hallazgos se mencionan más adelante en este apartado. Sin embargo, aún queda pendiente realizar un estudio cuantitativo empleando indicadores de sustentabilidad.

Con base en Manzanilla (2017), la cadena de valor de los festivales y eventos culturales de Mérida (*cofec-Mérida*), Yucatán se integra por siete eslabones *gobierno y servicios de apoyo, mercado meta, creación artística, pre-producción, producción, exhibición y suvenires*, se circunscribe en el eslabón de patrimonio de la cadena de valor de turismo local y tiene gobernanza de tipo relacional por cooperación<sup>2</sup> además se vincula con la cadena de valor de turismo local. La administración de la sustentabilidad, es decir, *“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”* (Vera-Martínez, 2016), es ejercida por la Dirección de cultura del Ayuntamiento, la cual funge como la organización líder que se encarga de la gobernanza a través del poder y control de los otros eslabones mediante cooperación, cabe mencionar que éstos no reciben presupuesto sólo la programación y normatividad que deben seguir.

La Dirección de cultura del Ayuntamiento de Mérida no sólo ejerce la gobernanza, sino que también se encarga de la planificación, administración y el escalamiento de los eslabones; asimismo, se relaciona con los eslabones nodales. Con base en el modelo de Administración de la sustentabilidad (Figura 1) se observa que en el **nodo A** que incluye los eslabones de creación artística y audiciones, preproducción, producción y exhibición– se ejerce la administración de la sustentabilidad al tener una estrecha relación de coerción y





cooperación con el **nodos B** –*servicios de apoyo* otorgados por el gobierno (municipal, estatal y federal) y el de *suvenires*–, el **nodo C** –eventos culturales de carácter comercial– y el **nodo D**, el cual 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 (Manzanilla, 2017).

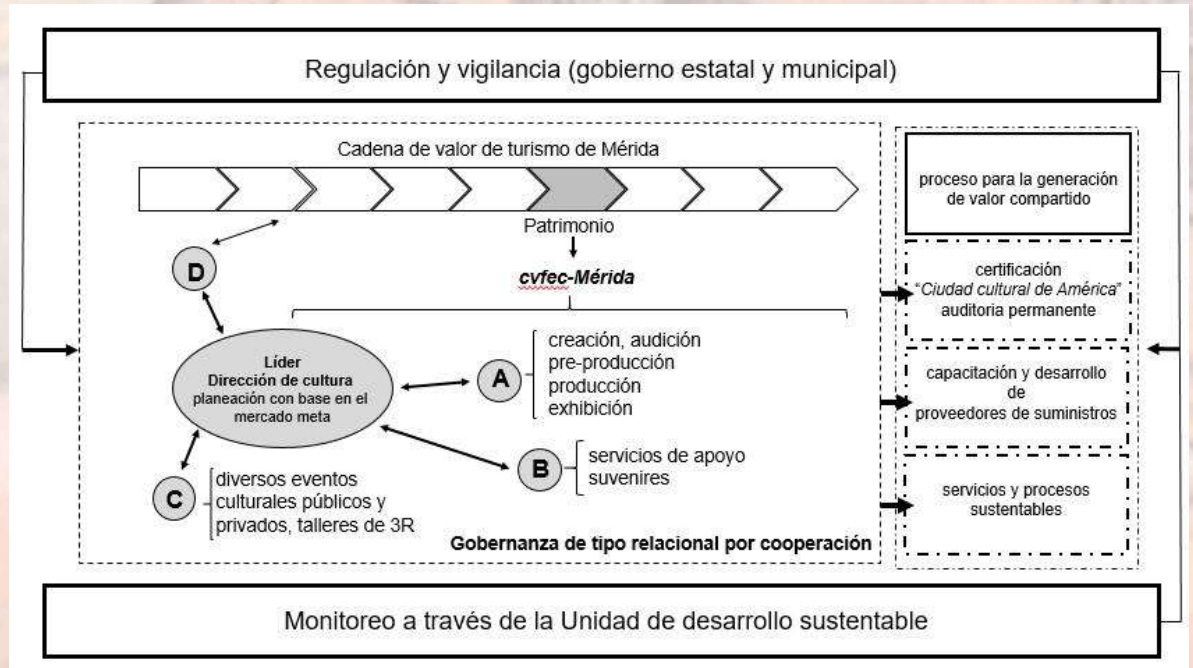
De acuerdo con el modelo de Administración de la sustentabilidad (Vera-Martínez, 2016), la Dirección de cultura municipal se vincula por cooperación y coerción con la Unidad de Desarrollo Sustentable con la misión de concientizar a la población meridana para incorporar actividades y prácticas en favor de la sustentabilidad a través de impartir pláticas para personas de diferentes rangos de edad, así como de talleres de teatro y diversas actividades ((*com. pers.* Director de cultura, enero 2018). La organización líder también fomenta prácticas tendientes a la sustentabilidad, se encarga del monitoreo de la actividad de cada uno de los nodos al evaluar los resultados respecto a los objetivos planteados. Por otro lado, el monitoreo de la estrategia lo realiza la Unidad de Desarrollo Sustentable y la de regulación y vigilancia de los festivales y eventos culturales el gobierno municipal.




---

2 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).





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

## Marco conceptual

### a) Festivales y eventos culturales

Los festivales y eventos culturales son celebraciones populares de importancia cultural o religiosa (Getz, 1993); éstos se han creado para promover, difundir o preservar el patrimonio cultural local, regional y nacional; así como una fuente de empleo, derrama económica y como estrategia para mejorar la imagen turística de un lugar. En las últimas décadas se han incrementado y diversas ciudades realizan uno o varios festivales dedicados a alguna manifestación artística en el transcurso del año. Devesa *et al.* (2012) mencionan que los festivales tienen una relación estrecha con el lugar donde se celebran debido a que están condicionados por el territorio, su historia y sus habitantes, así como por las repercusiones e impactos generados en el ámbito económico, turístico, cultural, social y físico en el lugar donde se realizan.

Los festivales y eventos culturales son actividades que generan recursos económicos debido a que incrementan el turismo del destino, la oferta cultural favorece la llegada continua de visitantes y turistas, nacionales y extranjeros. No obstante los beneficios derivados de la actividad





turística, también se generan diversos efectos adversos en el ámbito social, cultural y medioambiental por causa de una mala administración de los recursos y de superar la capacidad de carga del lugar en donde se realizan; por lo tanto, es importante evaluar el papel que desempeñan las actividades culturales en términos de sustentabilidad. Por lo anterior, es importante estudiar la cadena de valor de los festivales y eventos culturales (*cvfec*) para conocer quién ejerce la gobernanza al determinar los parámetros con los que ésta funciona, y cuál es el valor agregado que se genera en los distintos eslabones, así como identificar aquellas actividades susceptibles para el escalamiento (*upgrading*) mediante la incorporación de tácticas específicas en el diseño estratégico (Gereffi *et al.*, 2005; Seuring y Müller, 2008; Kaplinsky y Morris, 2010 y Vera-Martínez, 2016).

El interés por estudiar los festivales y eventos culturales radica en evaluar su importancia económica, social y medioambiental. Entre los autores que los han abordado con diferentes enfoques se citan los siguientes: Quinn (2005) analizó el efecto de los festivales como atractivos turísticos, Crespi-Vallbona y Richards (2007) estudiaron los festivales como vectores para el desarrollo urbano y artístico, y Moscardo (2008) analizó el significado de los festivales como medios para mejorar los valores de la sociedad, el desarrollo de identidad y el sentido del lugar. 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). Es importante mencionar que 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).

#### b) Teoría de los recursos y capacidades

Los recursos (tangibles e intangibles) y las capacidades que posee una empresa representan sus activos y determinan la competitividad y el éxito en el mercado; ambos factores generan las diferencias entre las organizaciones y son el fundamento de su estrategia competitiva (Barney, 1991 y Thompson *et al.*, 2015). Los recursos tangibles son los activos que se acumulan en el tiempo, los intangibles son los patrones de comportamiento de las personas que conforman la organización y el





trabajo colectivo que realizan, al mostrar innovación y servicio para sus clientes (Wernerfelt, 1984).



Los recursos de la empresa se clasifican en: físicos, humanos y de capital organizacional; se integran en procesos denominados capacidades (rutinas operativas y administrativas), que le permiten desempeñar acciones específicas con propósitos estratégicos. Por otro lado, los recursos físicos se refieren a la ubicación geográfica, planta, materia prima, equipo, tecnología e infraestructura; los recursos financieros son las fuentes para financiar las inversiones y aquellos que provienen de fondos internos o externos (Weston y Brigham, 1994).

Los recursos de capital humano los conforman las personas que desempeñan distintas funciones dentro de la organización y sus competencias –liderazgo, experiencia, capacitación, apertura al cambio, potencial de aprendizaje, habilidad para trabajar en equipo relaciones personales y adaptabilidad, entre otros–, así como sus aspectos sociológicos y psicológicos. Finalmente, los recursos de capital organizacional incluyen la estructura organizacional, las líneas de autoridad, control, coordinación, esfuerzos y habilidades de los empleados y la cultura organizacional (Barney, 1991; Grant, 2006).

Por su parte, las capacidades se definen como *“la habilidad que involucra patrones complejos de coordinación y cooperación entre la gente y los recursos”* Grant (1991). Adicionalmente, Teece *et al.* (1997) considera que las capacidades son dinámicas con base al modelo donde la cooperación y la competencia le brindan una mayor competitividad.

La teoría basada en los recursos y capacidades de la organización sugiere que los recursos deben administrarse con base en la estrategia a implementar, las condiciones del mercado y la competencia del sector; también deben estar en un proceso de ajuste periódico debido a la inestabilidad del entorno, la competencia global y el desarrollo tecnológico (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Teece *et al.*, 1997; Grant, 2006; Thompson *et al.* 2015). Dentro de la organización, los recursos no se distribuyen de forma homogénea, sino que la heterogeneidad les permite una ventaja competitiva sostenible, así como su propiedad de ser inmóviles, raros, valiosos, de imperfecta imitabilidad, escasos y de difícil sustitución (Barney, 1991; Peteraf,



1993); asimismo, están relacionados con la historia, ambigüedad y complejidad social de la organización.



Por otro lado, esta teoría hace énfasis en la organización y en la búsqueda de capacidades que permitan aprovechar las oportunidades y reducir los riesgos del entorno, para permitir que las organizaciones puedan obtener ventajas competitivas sostenibles y mejorar su posición en el mercado (Wernerfelt, 1984). Derivado de lo anterior, otras organizaciones no son capaces de replicar e implementar la misma estrategia (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Teece *et al.*, 1997; Grant, 2006) y mantener ventaja competitiva, la cual debe ser de difícil transferibilidad, replicabilidad y durabilidad en el tiempo. Porter (1980) y Barney (1991) sugieren que las organizaciones obtienen ventajas competitivas sostenibles mediante la implementación de estrategias, éstas aprovechan sus fortalezas internas al responder a las oportunidades del entorno, mientras mitigan las amenazas externas y evitan debilidades internas.

Existen distintas definiciones del concepto de estrategia, de acuerdo con Grant (2006) estas se diferencian en función del contenido y el tipo de decisiones que se consideran más importantes. Sin embargo, aquellos que hacen énfasis en la función de los recursos y las capacidades son las propuestas por Chandler (1962), quien considera una estrategia como *“la definición de las metas y los objetivos de una empresa, la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos”*, así como el de Quinn (1980) *“es el modelo o plan que integra en un todo coherente los principales objetivos, políticas y secuencias de acción de una organización”*. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma única y viable, basada en las competencias y carencias internas relativas a ésta, los cambios previsible del entorno y las eventuales maniobras de adversarios inteligentes”. Grant (2006), mencionó que las estrategias deben enfocarse en la búsqueda de beneficios, por lo que es necesario realizar un plan para alcanzar objetivos y de esa manera lograr ventajas competitivas que aseguren la supervivencia y la prosperidad.

### c) Modelo estratégico PIENSO

La teoría de recursos y capacidades permite considerar la cooperación como un recurso organizacional que genera capacidades ampliadas. El







modelo estratégico PIENSO<sup>1</sup> incorpora los recursos y capacidades en el proceso administrativo de la dirección; vincula la competencia y la cooperación de manera interactiva para definir la competitividad de la organización. La prospectiva estratégica que se detalla a través de la cadena de valor, en donde a cada eslabón se considera la unidad nuclear que define las tácticas funcionales y operativas, asimismo concreta el plan de negocios, la supervisión y la evaluación de la estrategia; finalmente, añade el enfoque de sustentabilidad de la organización.

Para que una estrategia se realice es necesario tener una organización capaz de ejecutarla, ésta debe crear una estructura organizacional que la apoye, asigne recursos materiales técnicos, financieros y humanos, cuente con políticas y procedimientos, pueda adoptar procesos y prácticas que impulsen a una mejora continua, así como tener la posibilidad de instalar sistemas operativos de información contable para la ejecución de la estrategia. Los estímulos que se brinden a las personas mediante incentivos deben estar directamente relacionados con el logro de los objetivos estratégicos, esto favorece crear una cultura organizacional como un recurso intangible esencial para que las estrategias se ejecuten efectivamente. Lo anterior permite que el líder pueda impulsar las estrategias que fortalezcan su competitividad, conservándola e incrementándola (Thompson, 2015).

### Marco entorno

La ciudad de Mérida se localiza en el estado de Yucatán, México; posee una superficie de 858.41 km<sup>2</sup>, 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 (Figura 2) (INEGI, 2017). Se fundó sobre los restos de la localidad maya de T'Hó, el 6 de enero de 1542 por Francisco de Montejo. Actualmente, se considera la ciudad más importante en el ámbito financiero, cultural, educativo y de salud de la Península de Yucatán (Sectur, 2017). Mérida tiene amplia promoción turística a través de internet en los tres niveles de gobierno. La Secretaría de turismo federal la caracteriza como una ciudad moderna, cosmopolita, capital cultural y financiera del estado yucateco, con una historia y cultura del México colonial y maya.

<sup>1</sup> El Modelo Prospectivo, Interactivo, Estratégico, Nuclear para la Sustentabilidad de las Organizaciones (PIENSO) consiste en un proceso administrativo sistémico para la dirección de las organizaciones con el enfoque de la sustentabilidad, valor fundamental de calidad vida que se incorpora en la visión de los esquemas a corto, medio y largo plazo. Se puede aplicar a todo tipo de organizaciones (Manzanilla, 2006).







**Figura 2. Ubicación geográfica de la ciudad de Mérida, Yucatán**  
**Fuente:** <http://www.travelbymexico.com/estados/yucatan>

El patrimonio histórico conformado por los sitios arqueológicos, ciudad colonial moderna cosmopolita, las haciendas, así como su patrimonio natural representado por cenotes y reservas biológicas, numerosos parques y áreas verdes no urbanizadas constituyen los principales atractivos turísticos de la ciudad de Mérida, éstos le han favorecido diversos nichos turísticos, entre ellos: centro de distribución del turismo cultural, de aventura y de naturaleza, religioso, de salud y bienestar, y en últimos años ha cobrado auge el turismo gastronómico. En 2017, la llegada de turistas y visitantes a la ciudad de Mérida fue de 1 418 860 personas, 81.3% nacionales y 18.7% extranjeros; durante el periodo de enero a marzo de 2018 la llegada de visitantes fue de 361 085, 84.1% nacionales y 15.9% extranjeros (Sefotur, 2017); esta cifra representa un incremento de 3.8% respecto al mismo periodo de 2017.

### **Mérida en el programa piloto agenda 21 de la cultura**

En 2016, Mérida se confirmó como ciudad Piloto Agenda 21 de la cultura –programa que incluye diversos compromisos y nueve acciones implicando una participación amplia de los residentes y entidades públicas (derechos culturales, patrimonio, diversidad y creatividad, cultura y educación, cultura y medio ambiente, cultura y economía, cultura, equidad e inclusión social, cultura, planificación urbana y espacio público, cultura, información y conocimiento y gobernanza de la cultura) que los gobiernos locales deben cumplir (CGLU, 2015). Cada una de éstas se evalúa con un puntaje máximo (100 puntos) y se compara







con otras ciudades, y se define el plan de trabajo de los siguientes meses con el objetivo de mejorar el desarrollo sustentable de la cultura. A continuación, puede observarse la comparativa de Mérida con el Panel Global 2015, dónde Mérida queda evaluada en muchos de los vectores culturales por arriba del promedio y permite en opinión de los expertos enfocar la ten un en algunos puntos para su mejoría como es la educación básica y media.

Mérida sobresale del Panel global en tres criterios: derechos culturales, patrimonio, diversidad y creatividad, y cultura y medio ambiente, éste último es el criterio que favorece a Mérida respecto del Panel Global. Entre su fortalezas se encuentra la colaboración y comunicación entre el gobierno y la Universidad Autónoma de Yucatán, UNAM en sus dependencias locales y regionales, y universidades privadas como la MAYAB-ANAHUAC y los medios de difusión para el fomento de la lengua maya en ciertos servicios públicos y la difusión de los festivales Mérida Fest y la Noche Blanca, los cuales permiten que los residentes, turistas y visitantes conozcan el patrimonio cultural a través de paseos y recorridos gratuitos. Posee un Plan Municipal de Infraestructura Verde, el cual promueve el uso de la bicicleta, la gastronomía local y cuentan con recorridos ecoturísticos, además de comunicar los beneficios de la sustentabilidad medio ambiental. Tienen un manual de comunicación para médicos español-maya que permite el diálogo intercultural en ese sector.

### Método

Se aplicó un método de caso con apoyo y soporte analítico del marco conceptual de la Teoría de recursos y capacidades, así como del modelo estratégico PIENSO (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 relacionadas con la cultura y se hicieron observaciones de campo para identificar a los actores principales que participan. A continuación, se detalla el procedimiento de la investigación:

1. Se realizó una búsqueda de la información cultural disponible en documentos gubernamentales (nacionales, estatales y locales), la Secretaría de Turismo de Mérida y sitios web, entre otros.





2. A partir de la información secundaria se realizó el diagnóstico de los componentes, atractivos, servicios y oferta cultural que ofrece Mérida.
3. Con base en la información recopilada se identificaron los actores directos e indirectos (personas, organizaciones y empresas que participan).
4. 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.
5. Se aplicó el marco conceptual de la Teoría de recursos y capacidades.
6. Se estudiaron las estrategias en búsqueda de una transición a la sustentabilidad utilizando como modelo conceptual PIENSO (2006).

## Resultados

En la Ciudad de Mérida, Yucatán, la regulación y vigilancia de los festivales y eventos culturales la ejerce una comisión integrada por el alcalde del ayuntamiento municipal; el coordinador general de política comunitaria (atiende los elementos sociales del municipio); el director de turismo y economía (fomenta la afluencia turística y la derrama económica); el regidor presidente de la comisión de cultura (representante político del partido en el poder); la Unidad de desarrollo sustentable (se encarga de la planeación y soporte para el impulso de la transversalidad en la ejecución de acciones que sinérgicamente promuevan el desarrollo sustentable en el Municipio generando impacto y participación ciudadana) y la Dirección de cultura encargada de la organización.

### 1) Recursos

**recursos físicos:** *Infraestructura:* la ciudad posee infraestructura adecuada para poder organizar y realizar diversos festivales y eventos; cuenta con una oficina ubicada en el centro histórico de la Ciudad y mediante cooperación con el Ayuntamiento dispone de recintos cerrados –teatros, auditorios, salas–, y por cooperación con otras instituciones también de algunos otros espacios privados. Asimismo,





cuenta con recintos abiertos ubicados en calles, plazas, parques, estadios, corredores de las alcaldías de los palacios municipales y algunas comisarías ejidales (Cuadro 1).



**recursos financieros:** un aproximado de 8 millones anuales, sin desglose y sus activos tecnológicos.

**recursos de capital humano:** la dirección de cultura está integrada por el director y su apoyo (dos personas), jefe administrativo (1), jefe jurídico (1), los subdirectores del programa estratégico (1), operativo, tradicional\* (1) y de innovación cultural\*\* (1), innovación tecnológica (interdisciplinaria), fomento de la cultura (4) que atienden los museos y el archivo histórico.

**recursos de capital organizacional:** la dirección de cultura cuenta con una cultura organizacional de calidad, mejora y cambio y alta calificación de su personal; acuerdos de colaboración y cooperación con organizaciones nacionales e internacionales de la cultura; clima institucional de buenas relaciones humanas, valores, actitudes y motivaciones para seguir consolidando el fomento cultural; reconocer las necesidades institucionales y empresariales públicas y privadas para el desarrollo de la cultura; tecnologías de la información y comunicaciones; tradición, prestigio, reconocimiento e imagen que abre oportunidades para que artistas y creadores estén interesados en participar en los festivales y eventos culturales de Mérida. La planeación, evaluación y monitoreo le corresponden a la Comisión.

## 2) Capacidades

Según la programación cultural anual de 2017, emitida por la Dirección de cultura, se realizan 12 200 eventos culturales. En los eventos tradicionales, como son la danza y música local, son las asociaciones de artistas las que por sus especialidades eligen en audición los que representaran ese arte, música, pintura, escultura. En los de innovación el comité junto con la dirección de cultura decide que artes nuevas se introducen o son invitadas como es el caso del Filux y el festival gastronómico, el arte circense y el performance, incorporando innovación tecnológica multidisciplinar (Cuadro 1).





Anualmente en el mes de noviembre se genera la convocatoria abierta para los artistas locales, nacionales y extranjeros, siguiendo las normas publicadas en la página oficial del gobierno municipal se establecen las condiciones y se organizan las audiciones para la preproducción seleccionando para la producción y exhibición a las que continúan con la tradición y en las de innovación con base en su creatividad y coordinando la interdisciplinariedad necesaria.

Los artistas profesionales que se presentan en Mérida de manera comercial tienen que solicitar autorización y pagar derechos por el ejercicio de esta actividad, el municipio ha negociado con ellos que presenten algunas de sus obras en los recintos públicos, principalmente en la Plaza Grande de Mérida y lo realizan con base a lo convenido y su interés particular para satisfacer una audiencia que es su público abierto, lo cual permite al municipio no pagar por sus servicios. Los artistas no reciben honorarios del ayuntamiento salvo algunas excepciones de manera muy limitada ya que ellos consideran que poder presentar su arte en un público como el de la ciudad de Mérida les crea clientes de sus obras o servicios con lo cual ellos se consideran pagados. Pintores y escultores deciden dejar algunas de sus obras en donación acogidos en el programa de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público SAT como deducibles de sus impuestos.

Puede observarse que hay participación de los artistas locales con aquellos provenientes de otros estados y extranjeros, lo que permite intercambio e innovación cultural, así como la asistencia técnica en los pueblos mágicos del interior del estado, ejemplo el video *mapping* y la península que se capacitan y pueden reproducir las experiencias artísticas en sus lugares de origen.

Desarrollar y mantener relaciones con la comunidad desde sus clientes directos –residentes de Mérida-, temporales –turistas y visitantes- así como artistas, orientarse y adaptarse a las demandas de los cambios constantes de sus clientes internos y externos; desarrollar una cultura favorable al cambio, a la mejora y evaluación para la calidad, la cual facilite su gestión, definiendo y aplicando los incentivos y estímulos adecuados para alcanzar sus objetivos y planes estratégicos.

Como una capacidad relevante es incorporar en su estrategia la política de la Agenda 21, como Ciudad piloto de cultura. Compromiso de







México en los tres niveles de gobierno, lo cual ha permitido que sea considerada Capital Americana de la Cultura. Con ellos se genera la capacidad de involucrar recursos de la Dirección de Cultura y a los artistas locales con instituciones multinacionales y fundaciones, favoreciendo el intercambio cultural, estimulando el desarrollo de otras capacidades. Capacidad mejoramiento continuo de calidad y gestión eficiente de servicios de apoyo.

La Dirección de Cultura de los festivales y eventos culturales de Mérida no utiliza una estrategia específica, sino su comportamiento es de estrategia patrón, aquellos que se originan independientemente de un plan sin saberlo y sin hacerlo explícito, están presentes en la mente de los que lo conciben (Mintzberg, 1997), para poder entender como realizan su planeación se utilizó el modelo PIENSO con el fin de distinguir los distintos elementos que usa y los que no utilizan. Con lo analizado anteriormente, utilizando el modelo PIENSO (Manzanilla, 2006) podemos esperar que, como Prospectiva en un escenario óptimo, el municipio de Mérida cuente con una mejor difusión, organización y un mayor alcance de eventos a la periferia de la ciudad y a las rutas turísticas. Además de generar contenido educativo propio que ayude a difundir a través de tecnologías de información y comunicaciones el conocimiento generado en la región con la visión de que en un futuro se convierta en una ciudad turística inteligente.



Recursos y Capacidades

Físicos

Humanos

Organizacionales



*Ubicación geográfica:* (nicho) ciudad limpia y pacífica cultura prehispánica, colonial, moderna y contemporánea reconocidas mundialmente

Sus competidores directos están a más de 500 km de distancia

*Infraestructura:* acceso terrestre, aéreo y marítimo frecuente ciudad urbanizada, transporte público y privado de calidad internacional; centro de ocho rutas turísticas en un radio de 200 km

Centros de educación básica, media, superior, centros recreativos y hospitalarios; amplias áreas verdes y parques.

Suministro de agua y eléctrico amplio y con alternativas; servicios logísticos de seguridad y sanitarios.

*Tecnológicos (tic):* genéricos y especializados para cultura.

*Financieros:* presupuesto anual de aprox. 8 millones y el gasto corriente.

Actividades de vinculación con los nodos mencionados en el modelo de administración y sustentabilidad (pág. 4).

Selección de artistas individuales y grupales representaran el arte, según sus capacidades.

Vinculación con la dirección de turismo, de economía y medio ambiente.

Coordinarse con funcionarios federales, estatales, municipales y de la UNESCO

Conducir oficialmente el compromiso de Ciudad piloto de Cultura de la agenda 21.

La Dirección de Cultura administrar la estrategia patrón de la cvfec-Mérida.

Como una organización de monitoreo y evaluación la Comisión integrada por el Alcalde, Dirección de cultural, Regidor y Comisión cultural, así como con la Comisión de política social comunitaria.

Elaborar la convocatoria anual, el marco normativo y el apoyo logístico

Organización de las sesiones de audiciones, preproducción y producción de eventos y audiciones; coordinarse con las asociaciones de artistas

Organizar servicios de apoyo, coordinación y talleres, coordinación de exposiciones en museos

Contar con una cultura organizacional positiva para lograr éxitos en los eventos culturales y su liderazgo.

**Cuadro 1. Síntesis de los recursos y las capacidades de los festivales y eventos culturales de la ciudad de Mérida, Yucatán**

Los resultados de aplicar el modelo PIENSO en sus diferentes elementos son los siguientes:

En la **interactividad**, Mérida tiene como ventajas competitivas su enorme oferta cultural, su patrimonio natural y también su ubicación,







pues es la Ciudad Cultural de América. Internamente tiene una muy buena organización y externamente cuenta con vías de acceso que facilitan el acceso a la ciudad. El eslabón más fuerte de la cadena de valor está en los festivales y eventos culturales (patrimonio), por lo que con la oferta cultural del municipio se tiene gran participación de la población. La mayoría de estos eventos se realiza en parques y plazas públicas, pudiendo llegar a una mayor cantidad de personas. Respecto a la cooperación, ésta se brinda a través de organismos internacionales, de cultura y las Secretarías de Cultura y Turismo.

En la parte de **prospectiva** la cultura Mérida tiene unos valores de inclusión de todos los grupos culturales (residentes y visitantes y turistas) edades, capacidades sin distinción de género, y transversalidad. La responsabilidad de la cultura es de todos, no sólo de la Dirección de Cultura; por lo tanto deben participar todas las comunidades, Usos y costumbres, ritos, eso es la cultura, no sólo son los espectáculos. El escenario optimista es el que se tiene actualmente y que el crecimiento que tienen el número de eventos (12 200 en 2017) lo confirma, de ahí se deriva una visión en donde la alcaldía finca una política social con base a estos festivales y eventos. Su misión entretener a los residentes de la ciudad y los turistas nacionales o extranjeros, así como a los visitantes que disfrutan la verbena popular alrededor de la ciudad durante todas las actividades culturales.

La **estrategia patrón** es potenciar la cultura tradicional mediante la descentralización y coordinación de los artistas por medio de las asociaciones de artistas que, como comunidades autónomas, eligen a los que los representan en el arte correspondiente y mediante audiciones ante la Comisión y la Dirección de Cultura únicamente les brindan las posibilidades de escenarios que ellos mismos eligen de manera comunitaria se integran las manifestaciones artísticas. Adicionalmente desde la Dirección se plantean eventos de tipo innovador como es el caso del video *mapping* y el Festival internacional de las luces Filux, y eventos multidisciplinarios.

Como **estrategia de nicho** en la que se propone aumentar la participación de la sociedad civil sobre todo en las labores de difusión y participación. Se busca llegar también a la periferia de la ciudad y rotas turísticas del estado, de modo que habitantes de los municipios aledaños podrían involucrarse con la creación de eventos y así mejorar







el alcance de las acciones del equipo organizador. También es recomendada la utilización de indicadores especializados en los festivales y eventos culturales que permitan medir los avances de su sustentabilidad. Se ha observado también la necesidad de aumentar la difusión en medios digitales y se propone que la sociedad civil y/o voluntarios apoyen a la creación de contenidos educativos.

Como **estrategia del Panel global** es convertirse en Ciudad piloto de la Agenda 21 de cultura está aplicándose al considerar el Patrimonio cultural tangible e intangible como un derecho de la población y su desarrollo cultural se logra por la participación de múltiples agentes sociales es darle un realce internacional y cubrir los compromisos acordados por México con estas instituciones con respecto a la Agenda se establecen seguir la política de la Agenda 21 propuesta por la UNESCO, ONU. Parte de la estrategia es buscar políticas de reciprocidad cultural internacional, la cual se da a conocer a través de talleres y cursos para que se difundan sus principios reguladores y se incorporen leyes y reglamentos en los diferentes niveles de gobierno (municipal, estatal y federal). Por ejemplo, las actividades artesanales como trabajo de creatividad se consideran una apropiación de la cultura fomentando la diversidad cultural y originaria.

**Nuclear y de negocios**, la valuación económica del festival está relacionada con la cadena de valor del turismo ya que se espera que genere una oferta mayor de prestadores de servicios turísticos y con ello que incremente la derrama económica para la Ciudad de Mérida. Las políticas culturales buscan un equilibrio entre lo público y lo privado cuando ciertos eventos privados de los artistas de moda para autorizar sus presentaciones deben ofrecer espectáculos gratuitos para la población. El emprendimiento de negocios innovadores para la cultura se estimula con las tecnologías de la información y las comunicaciones y la digitalización de proyectos, acervos, museos virtuales para su divulgación fomentando la diversidad de expresión, exposiciones temporales y respetando los derechos de autor.

En el aspecto de **sustentabilidad** se hace una analogía de la política cultural con la sustentable en la Agenda 21, al incorporar en el aspectos medioambientales en algunos eventos, uno de los eventos más representativos fue proyecto nacional del panel monumental en el que participaron personas de todo el país a tejer un hexágono, los cuales se







fueron uniendo para formar un panal de abejas que, como se sabe, ellas permiten la polinización de gran cantidad de frutales y que sin su presencia escasearían, es un proyecto cultural aplicado a la sustentabilidad monumental integrado por más de 1,300 hexágonos que recuerdan el laborioso trabajo de las abejas mayas y con el que se busca revalorizar el papel de las mismas. Con esto buscan que se revalorice a las abejas meliponas mayas; asimismo hablar del tejido como una red, desde el punto biológico y antropológico. Se considera el espacio público urbano como un bien colectivo estético, con ello se muestra una orientación sociocultural, económica y de apoyo al medio ambiente.

A través de la **organización** se integran los recursos que generan las capacidades para ejecutar las estrategias patrón planteadas. La organización de la cultura de Mérida está integrada por las personas capaces de regular y monitorear las estrategias culturales, asigna los recursos para el diseño de la estrategia; establece políticas y procedimientos que la facilitan y adopta las mejores prácticas y procesos que impulsan una mejora continua de los festivales y eventos culturales.

La Dirección de Cultura es la líder; tiene una estructura organizacional que dirige la estrategia patrón cultural de Mérida; además, establece los sistemas de información y operativos que permite las actividades detalladas del programa de festivales y eventos de Mérida. El reconocimiento de que esta estrategia cultural ha sido reconocida internacionalmente, lo que le ha permitido obtener por segunda ocasión la nominación de Ciudad Cultural de América. El liderazgo para impulsar la ejecución de la estrategia y la cultura organizacional que promueva los festivales y eventos culturales de Mérida.

### Discusión

Puede observarse que en la *cvfec* la teoría de recursos y capacidades permite entender cómo con recursos de personal, infraestructura propia y financiera limitada logran una gran capacidad en la actividad cultural representada por cerca de 12 200 eventos. Los recursos de la Dirección de Cultura son **heterogéneos** y diferentes a los que se tienen en otras ciudades, respecto a su infraestructura, personal y financiamiento. Se consideran inmóviles porque hay poca movilidad de su personal; por ejemplo, el subdirector de operación tradicional al entrevistarlo comento que tenía más de 17 años, (cinco cambios de poder municipal)





en el puesto del mismo modo ocurre en otras subdirecciones, y la infraestructura es la misma año con año, el valor de los recursos radica en que con poco financiamiento tiene gran número de logros culturales, que ha logrado posicionar a Mérida como ciudad cultural de América y con referencia a la Agenda 21 se considera una Ciudad Piloto de cultura. La ciudad de Mérida es muy diferente a otras ciudades de México que le confieren rareza.

Su patrimonio cultural es **inimitable**, diferente y bello y es reconocido en el mundo. Los recursos al incorporarse en la organización de la dirección de turismo de Mérida se convierten en **capacidades**, de responder a una dinámica del cambio cultural al adquirir su personal de nuevos conocimientos y competencias. Darle una orientación para desarrollar actividades nuevas de eventos culturales orientados al residente, visitantes y turistas, así como para los artistas. La coordinación de grupos diversos como son los artistas y lograr que se comprometan voluntariamente y aplicar sus conocimientos, recursos e información para alcanzar el objetivo común de ofrecer un evento cultural.

La capacidad de crear ambientes que faciliten el diálogo, integración y acuerdos al relacionarse en los distintos grupos de interés internos como son los artistas y del apoyo logístico, así como los residentes y turistas como grupo externo a la dirección de cultura. La comunicación eficaz con los artistas al encontrar en las convocatorias una forma concisa clara y sustentada, así como con el de logística que apegándose al programa pueden apoyar en tiempo, forma y cantidad las necesidades de cada evento, de una manera coordinada, pero autónoma de la dirección de seguridad y servicios auxiliares del municipio. La continua innovación tecnológica de información y comunicaciones multidisciplinar requiere una capacidad de aprendizaje y adaptación que se ha manifestado año con año.

La capacidad de trabajar con artistas internacionales requiere comprender la cultura, costumbres y lenguas extranjeras recibiendo el apoyo de asesores externos, y de igual manera esa capacidad se observa al poder desarrollar el evento que ha ganado gran popularidad local en Mérida -Festival de las ánimas- que se presenta en diferentes idiomas para incluir tanto a los residentes de Mérida, como a visitantes y turistas extranjeros de diferentes nacionalidades "Tú eres de dónde





están enterrados tus muertos”, tema que se desarrollara ampliamente en futuras investigaciones.

### Conclusiones

Cualquier tipo de organización que tiene claridad de sus recursos y capacidades, le permite definir y desarrollar estrategias para enfrentarse a un entorno cambiante cada vez más exigente.

El enfoque de recursos y capacidades se ha utilizado principalmente en organizaciones privadas y con este estudio se puede demostrar que al aplicarlas a este tipo de organizaciones públicas ayudan a definir un conjunto de estrategias viables con una realidad tan específica como la que realiza la Dirección de Cultura de una comunidad.

El modelo PIENSO permite delimitar desde una estrategia patrón hacia una sistematización para poder identificar la competitividad de las actividades de los *fec*-Mérida que requieren un escalamiento con base en la interactividad de sus recursos y capacidades.

La cooperación de los artistas que participan en los festivales incrementa su capacidad respecto a la generación de mayor número de eventos en relación con otros que solo se basan en los recursos financieros.

Los festivales y eventos culturales de Mérida presentan autenticidad de la cultura local y regional, por lo cual tanto los residentes como los visitantes y turistas se ven motivados a seguir participando en dichas actividades.

El uso adecuado de sus recursos y capacidades consolidó a Mérida como Ciudad Piloto de la Agenda 21 de la cultura como parte del mejoramiento del desarrollo sustentable de la misma.

En los festivales y eventos culturales de Mérida se pudo observar que la capacidad competitiva se vió fortalecida al hacer interactuar sus recursos de manera cooperativa.



## Referencias

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-2018].

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>

Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1).

Comisión de Cultura de CGLU (2015). Cultura 21 Acciones. Disponible en: <http://agenda21culture.net/es/documentos/cultura-21-acciones> [28-junio-2018]

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 cualitative research*. 4 ed. Pearson Education, Inc. 650 p.

Chandler, A. (1962). Strategy and structure. Institut of Technology, Firs MIT Press. Pp. 11-13.

Crespi-Vallbona, M. and G. Richards (2007). The meaning of cultural festival. Stakeholder perspectives in Catalunya. *International Journal of cultural policy*, 13(1), 103-122. doi.org/10.1080/10286630701201830

Devesa, M., A. Báez, V. Figueroa y L. C. Herrero (2012). Repercusiones económicas y sociales de los festivales culturales: el caso del Festival Internacional de Cine de Valdivia. *Eure*, 38(115): 95-115.





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.

Grant, R. M. (2006). Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones. 5a ed. Madrid. España. 669 p.

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-López de Llergo, L. A. (2006). Capítulo 5. Proceso Interactivo Estratégico de Negocios para la Sustentabilidad de las Organizaciones (PIENSO), págs. 136-198 en *El Desarrollo Sustentable, Nuevo enfoque para la teoría de la Administración y la Organización, Proceso Administración, Propuesta para la Docencia e Investigación*. Tesis de Doctorado. Universidad Nacional Autónoma de México. 232 p.

Manzanilla, L. y E.L. González. (2016). Administración estratégica para el desarrollo sustentable de la cadena de valor del festival cultural del Pueblo Mágico de Malinalco, Estado de México. VII Seminario Internacional de Turismo, Desarrollo y Sustentabilidad. Universidad Autónoma de Nayarit, Nayarit, México. 18-22 de septiembre de 2017



Manzanilla, L., E.L. González, D.L. Galindo De la Serna (2017). *Cadena de valor como herramienta de investigación de festivales y eventos culturales de Mérida*. Memorias del Congreso de la Academia de Ciencias Administrativas, A. C. pp. 2186-2194.



Manzanilla, L. (2017). Administración y sustentabilidad de la cadena de valor de festivales y eventos culturales de Mérida, Yucatán, México. En Memorias del XXII Congreso internacional de Contaduría, Administración e informática. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM.

Mintzberg, H., J. B. Quinn y J. Voyer (1997). *El Proceso estratégico, conceptos, contextos y casos*. Pearson Educación. 641 p.

Moscardo, G. (2008). Analyzing the role of festival and events in regional development. *Event Management*, 11(1-2): 23-32.

Penrose, E.T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley.

Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource base view. *In Strategic Management Journal*, vol. 3. Pp. 179-191.

Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press: New York.

Quinn, B. (2005). Arts festivals and the city. *Urban studies*, 42(6): 927-943. doi: 10.1080/00420980500107250

Sectur, Secretaría de turismo (2018). *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](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](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.

Teece, D.J., G. Pisano and A. Shuen (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Journal of Management Strategic*, 18(7): 509-533.

Thompson, A. A., M. A. Peteraf, J. E. Gamble y A. J. Strickland III (2015). *Administración estratégica, Teoría y casos*. 19ª ed. Mc Graw Hill Education. 534 p.

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].

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

Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based view of the firm. *Journal of Strategic Management*, 5(2): 171-180.

Weston, J. y E. Brigham (1994). *Fundamentos de administración financiera*. México. Mc Graww Hill. 1148 p.

