

Universidad de Matanzas
Facultad de Ciencias Empresariales
Departamento de Turismo



Diagnóstico del posicionamiento de la cartera de productos de la
empresa Turarte Varadero

Trabajo de diploma en opción al Título Licenciado en Turismo

Autora: Yanelys Alfonso Fraga

Tutor: Dr.C. Yadrían García Pulido, Prof. Auxiliar

Matanzas.

Junio, 2020

Declaración de Autoridad

Yo, Yanelys Alfonso Fraga, de la carrera de Licenciatura en Turismo declaro ser la única autora del presente trabajo de diploma, el cual autorizo a ser uso del mismo a la Universidad de Matanzas y al centro objeto de estudio en caso de ser necesario y estimarlo conveniente.

Para que así conste firmo la presente a los días del mes de julio de 2020.

Yanelys Alfonso Fraga

FRASE CELEBRE

No hay secretos para el éxito. Este se alcanza preparándose, trabajando arduamente y aprendiendo del fracaso.

__Colin Powell

AGRADECIMIENTOS

A mi mamá, abuela, tío Jorge, tío Miguel y mi hermano por ser la fuerza motriz en mi trayectoria universitaria, gracias por todo su apoyo incondicional.

A mi tutor, gracias por su paciencia, que, sin su dedicación y apoyo, no hubiese sido posible la realización de este trabajo.

A mi prima María Karla quien desde la distancia vela por cada una de mis metas.

A mis amigas eternas, Cynthy, Marian, y Kathy por siempre estar conmigo en los mejores y peores momentos.

A las amigas que me trajeron la universidad y que se quedaron por siempre en mi vida, a mis marías, Laurent y Sheyla, a ustedes gracias por estos cinco años a mi lado.

DEDICATORIA

A mi mamá, por ser mi mayor fuente de inspiración, por apoyarme en cada paso que doy en la vida y afrontar los riesgos que trae consigo una derrota.

A mi abuela, por ser la luz que guía mis pasos, y siempre brindarme su apoyo incondicional.

A mi familia, mil gracias por mantenerse siempre a mi lado, por comprender cada una de mis decisiones y por confiar ciegamente en mí.
Gracias a todos, por convertirme en quien soy.

RESUMEN

Las ofertas artísticas son percibidas a partir de un conjunto de atributos que interpretan sus consumidores. El posicionamiento de estas, resulta complejo, aunque necesario cuando el arte es comercializado. De ahí que, el presente trabajo de diploma se trazó como objetivo evaluar el posicionamiento del catálogo artístico de la empresa Turarte en Varadero, dada la carencia de estudios de mercado para la puesta en valor de su oferta. Para su logro, se propuso un proceder metodológico compuesto por 5 pasos donde se integran como principales herramientas el análisis de documentos, los métodos de, selección de Expertos y VALPER, para evaluar la percepción de atributos y la Matriz W-X y el Método Relacional en la comparación y posicionamiento de las ofertas del catálogo. Los resultados esperados de la investigación se enfocan hacia la propuesta de estrategias y acciones, sobre la oferta actual de la empresa Turarte, en consecuencia, con el posicionamiento resultante de su catálogo.

Palabras claves: posicionamiento, cartera de productos, atributos.

ABSTRACT

Artistic offers are perceived from a set of attributes that are interpreted by their consumers. The positioning of these is complex, although necessary when the art is commercialized. Hence, the purpose of this diploma work was to evaluate the positioning of the artistic catalog of the Turarte company in Varadero, given the lack of market research to enhance its offer. To achieve this, a methodological procedure consisting of 5 steps was proposed, where the analysis of documents, the methods of selection of Experts and VALPER are integrated as the main tools, to evaluate the perception of attributes and the W-X Matrix and the Relational Method in the comparison and positioning of the catalog offers. The expected results of the research focus on the proposal of strategies and actions, on the current offer of the Turarte company, consequently, with the resulting positioning of its catalog.

Key words: positioning, product book, attributes.

RESUME

Les offres artistiques sont perçues à partir d'un ensemble d'attributs qui sont interprétés par leurs consommateurs. Le positionnement de ceux-ci est complexe, bien que nécessaire lorsque l'art est commercialisé. Par conséquent, l'objectif de ce travail de diplôme était d'évaluer le positionnement du catalogue artistique de la société Turarte à Varadero, compte tenu du manque d'études de marché pour enrichir son offre. Pour y parvenir, une procédure méthodologique en 5 étapes a été proposée, où l'analyse des documents, les méthodes de sélection des Experts et VALPER sont intégrées comme outils principaux, pour évaluer la perception des attributs et la matrice WX et la méthode relationnelle dans le comparaison et positionnement des offres du catalogue. Les résultats attendus de la recherche portent sur la proposition de stratégies et d'actions, sur l'offre actuelle de la société Turarte, par conséquent, avec le positionnement qui en résulte de son catalogue.

Mots clés: positionnement, portefeuille de produits, attributs.

Índice

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.1 El posicionamiento comercial	5
1.1.1 Definición y estrategia de posicionamiento	6
1.1.2 Tipos de posicionamiento estratégico	8
1.2 La cartera de productos	11
1.3 Relación entre cultura y Turismo:	13
1.3.1 Ofertas culturales como producto complementario	14
1.3.2 Productos turísticos culturales. Características de su concepción y desarrollo	15
1.3.3 La experiencia en productos turísticos culturales	18
1.4 Atributos de productos turísticos	20
1.5 Conclusiones parciales	23
CAPITULO II: DISEÑO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACION	24
2.1 Antecedentes de la investigación	24
2.2 Proceder metodológico para el posicionamiento de productos artísticos	24
Paso 1: Identificar atributos	25
Paso 2: Ponderación de los atributos	27
Paso 3: Evaluar las ofertas de la cartera de productos	32
Paso 4: Resultados del posicionamiento	34
Paso 5: Mejoras	37
2.3 Conclusiones parciales	37
Conclusiones	39
Recomendaciones	40
Anexos:	44
Anexo 1: Cuestionario para la aplicación del Método de Expertos. Resultados de su Aplicación	44
Anexo 2: Resultado de la aplicación del cuestionario a los posibles expertos	46
Anexo 3: Cuestionario para la aplicación del método de consenso. Resultados de su aplicación	47
Anexo 4: Resultados del procesamiento estadístico para comprobar la consistencia interna de los juicios emitidos por los expertos	49

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el mundo transita por tiempos de incertidumbre, inestabilidad, cambios climáticos, tecnológicos y sociales, donde se ha desarrollado un incremento sustancial de la competitividad; en los sectores más disímiles y diferentes, donde el turismo ocupa un lugar importante en cambios y estrategias de mercado.

El turismo se ha ido convirtiendo rápidamente en una de las mayores fuentes de ingresos que representan una parte importante de la economía de muchos países (Unwto, 2019). Las tendencias en esta rama del comercio apuntan que este fenómeno seguirá creciendo, y en el futuro, más personas estarán dispuestas a viajar más y más lejos. Al mismo tiempo, muchos países comienzan a reconocer los beneficios que el turismo puede aportar a su economía, en términos de puestos de trabajo e ingresos en divisas (Díaz, 2017).

Con la expansión en el transporte y las telecomunicaciones, se fomentan nuevos horizontes turísticos, que con anterioridad no se habrían podido considerar destinos turísticos se lanzan a este dinámico y competitivo mercado. La oferta turística de los países líderes en este sector económico, se orienta a desarrollar productos de alto valor agregado que estén acorde con los cambios en la demanda de los turistas (Baños, 2008).

El llamado turismo alternativo o turismo temático; el turismo basado en la cultura o el patrimonio, ofrece muchas oportunidades para concebir y poner en práctica nuevos modelos viables de desarrollo turístico. Estos nuevos productos turísticos ofrecen nuevas experiencias a los viajeros, al mismo tiempo que suponen una base para un desarrollo económico sustentable respetuoso con el medio natural y la cultura local. (Plasencia, 2008)

El turismo en cualquiera de sus modalidades, permite el desarrollo cultural, debido a que esta actividad se nutre de nuevas experiencias y conocimientos acerca de la idiosincrasia, costumbres, creencias y tradiciones de los pueblos y etnias. El turista que arriba hoy a Cuba, es un turista ávido por conocer la cultura de nuestras comunidades, sus costumbres, estilos de vida y modos de actuación. El empoderamiento de estas en la defensa de los valores identitarios son quienes hacen posible el desarrollo de la cultura y de la actividad turística en sí, de modo tal que ambas culturas se enriquezcan en el proceso de intercambio cultural. (Vives, 2018)

La mayor cantidad de turistas que visitan Cuba, lo hacen a través del turismo convencional

de ocio, recreo y vacaciones, y en su mayoría partir de Tour Operadores que venden paquetes de Sol y Playa. Al revisar los brochures de estos canales de distribución, es frecuente encontrar en la mayoría de estos paquetes turísticos, actividades complementarias de carácter cultural, lo que denota un alto consumo cultural en los viajes turísticos a Cuba. Igualmente, las agencias receptoras ofrecen opcionales a los visitantes, entre las cuales, tienen una fuerte presencia los productos turísticos de carácter cultural. (Pérez, Yamilé, 2015)

Tanto por la participación en actividades de carácter cultural que promocionen al destino y la cultura cubana, como por ingresos adicionales que pudiera provocar la participación en estas actividades, se considera que el consumo cultural en los viajes turísticos resulta un hecho positivo, siempre que las actividades tengan la calidad y autenticidad, se prevea que no causen impactos negativos y que se basen en criterios de sustentabilidad. Ello es consecuente con las tendencias internacionales y con el deseo expreso de los turistas. (Chavez y Chavez, 2005)

A partir de los resultados de una encuesta realizada por Infotur-Cuba, entre septiembre y octubre del 2019, se determinó que el 44% de los turistas convencionales encuestados, en los principales destinos turísticos cubanos, consideraron que la principal razón para elegir a Cuba como destino turístico fue conocer su cultura (Infotur, 2019). En este sentido, es de destacar que debido al vertiginoso avance alcanzado en el sector cultural nacen varias empresas para difundir nuestra idiosincrasia y costumbres, por lo que se desatan en este ámbito competencias internas. Lo que trae consigo, que el posicionamiento sea una de las mejores decisiones estratégicas a tomar para poder diferenciarnos y distinguirnos en el mercado.

Con relación a la vinculación de la cultura al turismo, en 1959 el comandante en Jefe Fidel Castro Ruz, funda la empresa Turarte S.A., perteneciente al Ministerio del Turismo (MINTUR), que se rige metodológicamente por el Ministerio de Cultura.

La entidad cuenta con músicos de diferentes formatos, coreógrafos, bailarines, directores artísticos y un “know how” enriquecido en más de medio siglo de labor artística, además, de tener a su cargo talleres de confecciones textiles, que garantizan espectáculos visualmente bellos y auténticamente cubanos (Cruz, 2014)

Debido al desarrollo alcanzado por la cultura en Cuba, cada vez son mayores las ofertas y la

competencia en este sector. Por lo cual, se desarrolla en un entorno de funcionalidad singular y difícil, puesto que su principal fiscalizador en el país es el Instituto Cubano de la Música, que regula, evalúa y determina la extensión y mantenimiento del catálogo artístico, de todas sus agencias y entidades como Actuar y Caricatos, entre otras agencias pertenecientes al Ministerio de Cultura, que configuran la competencia más agresiva dentro del mercado nacional e internacional.

Por lo antes expuesto, es prioritario realizar un diagnóstico del posicionamiento del catálogo de servicios que ofrece Turarte, para así detectar la oportunidad de diferenciar cualquier unidad artística, en busca de un mejor servicio y satisfacción de los clientes. Cada empresa con sus bienes, servicios y productos tiene una posición o imagen en la mente del consumidor, y el propósito del posicionamiento es crear una diferenciación en la mente de los clientes (instalaciones) que permita distinguir los productos de la empresa Turarte, de los productos de la competencia.

Es importante establecer una posición de valor para que el producto o servicio se quede en las mentes del mercado objetivo, es decir, deben ser distinguibles los productos ofertados, por los atributos importantes que más valora el cliente, ya que estos son factores cruciales en la decisión de compra (Cabada Apreciado y Serrato Llumpo, 2016).

Turarte cuenta con más de 60 años de experiencia en el sector y con una amplia oferta cultural diversificada que se evidencia en su catálogo artístico el cual se divide en familias, para una mejor comprensión de su contenido. En el polo turístico de Varadero de los hoteles en explotación, los productos de la empresa Turarte, se ofertan en 52 de ellos, y también en la gran mayoría de los restaurantes pertenecientes a la red extra-hotelera Palmares y en Caracol. Las razones para su conformación han sido aditivas y si bien pasa por un análisis del contenido de cada propuesta cultural, en no todas las entidades que se presentan responden a un estudio de mercado que permita poner en valor aquellos atributos que buscan los clientes con su consumo.

Lo anterior permitió identificar como **problema científico**: la necesidad de establecer la posición competitiva de las ofertas del catálogo de Turarte en el destino Varadero.

Objetivo general:

Evaluar el posicionamiento del catálogo de ofertas culturales de la empresa Turarte en el

destino turístico de Varadero.

Objetivos específicos:

- Elaborar el marco teórico referencial a partir de los antecedentes teóricos y prácticos relacionados con el posicionamiento de ofertas culturales.
- Describir la metodología empleada en la investigación
- Proponer estrategias/acciones de mejora basadas en la evaluación del posicionamiento.

Para la confección del trabajo se utilizaron métodos y técnicas de recolección, evaluación y procesamiento de información, se realizaron consultas de la información más actualizada disponible.

La tesis consta de dos capítulos, en el primero de los cuales se incluyen las particularidades del término posicionamiento, el turismo como fenómeno económico y la cartera de productos conformando el marco teórico de la tesis. El segundo capítulo se dedica a la descripción de la metodología empleada, así como, las herramientas que posibilitan su despliegue, destacando en este caso el método VALPER, la matriz W-X y el método relacional. Finalmente, consta de conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se consolida la fundamentación teórica referida a la temática, teniendo en cuenta el siguiente hilo conductor que se muestra en la figura 1.1:

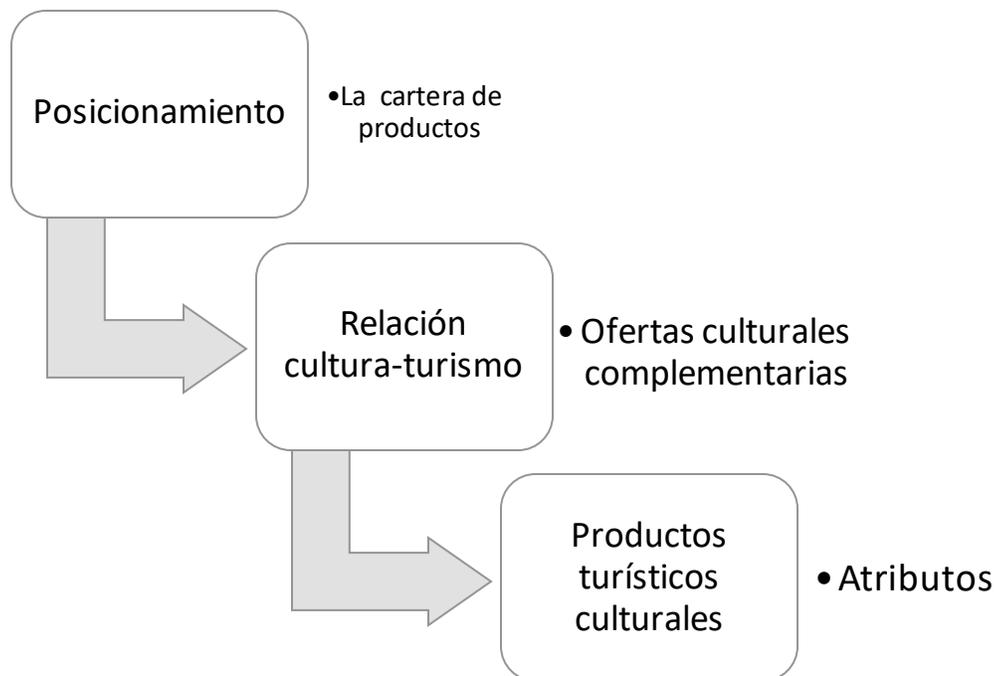


Figura 1.1. Hilo conductor del capítulo I.

Fuente: Elaboración propia.

Para desarrollar el capítulo I se referenciaron los antecedentes teóricos del posicionamiento y luego de la cartera de productos. Al tener como objeto de estudio una Agencia de Espectáculos Artísticos se analiza la relación cultura-turismo y la oferta cultural complementaria que contiene en sí productos turísticos culturales, los cuales se distinguen por poseer una serie de atributos que los hace diferenciarse de la competencia.

1.1 El posicionamiento comercial

El origen real del posicionamiento es difuso y reconocido como un término reciente que evolucionó de las discusiones de segmentación del mercado, del público-objetivo y de las estructuras de marketing durante los años sesenta y principios de la década de los años setenta. Para (Romaniuk, 2000) es la evolución del posicionamiento a partir de las medidas de las percepciones de los consumidores y de los mapas perceptuales. Otra hipótesis, citada por (Ries, 2002), es que este término comenzó en la industria de bienes de consumo con el

posicionamiento del producto.

A la determinación y desarrollo del concepto de posicionamiento contribuyeron un sin número de autores, entre los que cabe destacar a Jack Trout y Al Ries, quienes desde la década de los 70 del siglo anterior, quienes lo definieron como la concepción de un producto y de su imagen con el fin de darle un sitio determinado en la mente del consumidor frente a los de la competencia (Ries, 2002); referido en (Kotler, P. , 2006). El posicionamiento se entiende como un estado y como un proceso orientado a conseguir unos objetivos de diferenciación para que la empresa sea percibida de modo distinto a su competencia (García, 2008); (Kotler, P. , 2006).

Los autores que se aproximan a la conceptualización del concepto de posicionamiento lo entienden como una forma del perfeccionamiento estratégico. En este sentido unifican las numerosas y variadas aportaciones sobre posicionamiento, para precisar dicho término y definirlo finalmente como un proceso iterativo, proactivo y deliberado que permite precisar, medir, modificar y monitorizar las percepciones de un consumidor hacia un objetivo de mercado (Izurieta Rubira L, 2017). La estrategia de posicionamiento se sitúa como la esencia de la mezcla de marketing de una empresa, que complementa la definición de competencia, la estrategia de segmentación y la elección del mercado meta de la misma.

1.1.1 Definición y estrategia de posicionamiento

Literalmente, el posicionamiento es el lugar que ocupa un producto o servicio en la mente del consumidor respecto a la competencia; y es el resultado de una estrategia especialmente diseñada para proyectar la imagen específica de ese producto, servicio, idea, marca o hasta una persona, con relación a la competencia. El enfoque fundamental del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en la mente; reordenar las conexiones que ya existen. (Kotler y Keller, 2012)

El posicionamiento se ocupa de identificar, diseñar y comunicar una ventaja diferenciada que hace que los productos y servicios de la empresa se perciban como superiores y distintivos con respecto a los de los competidores en la mente de los clientes objetivo.(García, 2008)

El concepto e importancia del posicionamiento se fundamenta en que los consumidores tienen una cierta percepción de los diferentes productos y marcas que encuentran en el mercado (Fan, 2009).

La percepción que tienen los clientes sobre la marca se forma como consecuencia de las distintas impresiones, sensaciones e informaciones que reciben sobre el producto, y cristaliza en sus mentes en una clasificación que establece un orden preferencial de las distintas ofertas que hay en el mercado, de tal forma que su decisión de compra, recae normalmente en las marcas o productos “posicionados” en los primeros lugares de esa clasificación.

La posición del producto, es la percepción que tiene el cliente sobre los atributos del producto en relación con los de marcas competitivas.

Por tanto, el posicionamiento, teniendo en cuenta su conceptualización, es el resultado de una acción voluntaria por parte de la empresa y en ningún caso, el resultado de un proceso de formación natural de la imagen del producto en la mente del consumidor. (Cabada Apreciado y Serrato Llumpo, 2016)

Según (Ojeda, 2012) una metodología de posicionamiento se resume en 4 puntos:

1. Identificar el mejor atributo de nuestro producto.
2. Conocer la posición de los competidores en función de nuestro producto.
3. Decidir nuestra estrategia en función de las ventajas competitivas.
4. Comunicar el posicionamiento al mercado a través de la publicidad.

Bajo lo expresado por el autor anteriormente podemos concluir que de llevarse paso a paso los puntos mencionados por las empresas podrán ver en datos reales, las necesidades de sus clientes, reconocer sus productos potenciales y atributos destacables para partir de ahí y comenzar un plan operativo que logre la difusión adecuada de los mismos con el objetivo de lograr llegar a sus clientes metas y a nuevos sectores de segmentación, además de lograr destacarse en relación a la competencia que en el ámbito turístico va en aumento

Según (Ries, 2002) Para competir a través del posicionamiento existen tres alternativas estratégicas:

1. Fortalecer la posición actual en la mente del consumidor.
2. Apoderarse de la posición desocupada.
3. Desposicionar o reposicionar a la competencia.

Para un producto turístico, de acuerdo con las características del sector y con las

particularidades inherentes a su imagen, el concepto de posicionamiento se amplía hasta incluir no solamente el “producto turístico” en sí mismo, sino también “las políticas y prácticas” a través de las cuales se presta (la estrategia operativa); el “sistema turístico” en que se presta, el destino que lo presta y el “perceptor” (o cliente), que juega un papel importante en la prestación de los servicios turísticos.

Es por ello que la estrategia de posicionamiento es un elemento clave en la gestión de marcas turísticas; sin estrategia de posicionamiento no existe posibilidad de una correcta definición de la política de gestión e imagen de marca en el turismo. Además, el posicionamiento hace referencia a la imagen percibida, que no tiene que corresponderse necesariamente con las características reales del producto turístico englobado bajo la marca, sino que reflejará la utilidad o beneficios percibidos.

El posicionamiento del producto turístico estará afectado no sólo por la acción iniciada por la empresa a que pertenece en particular, sino también por las acciones o actividades realizadas por sus competidores.

La estrategia de posicionamiento de un producto debe ser desarrollada tomando en cuenta otras entidades que oferten un producto turístico similar al mismo mercado. Es decir, es el “arte” del desarrollo y comunicación de diferencias significativas entre el producto turístico ofertado, y aquellos productos competidores que sirven al mismo mercado.

El posicionamiento debe ser algo más que una parte de la estrategia de mercado de cada entidad; debe ser la columna vertebral del diseño y desarrollo de su producto y un pensamiento clave de su plan comercial.(De La Rosa, 2003)

En fin; el posicionamiento se utiliza para diferenciar el producto y asociarlo con los atributos deseados por el consumidor. Para ello se requiere tener una idea realista sobre lo que opinan los clientes de lo que ofrece la compañía y también saber lo que se quiere que los clientes meta piensen de nuestra mezcla de marketing y de la de los competidores. Para llegar a esto se requiere de investigaciones formales de marketing, para después graficar los datos que resultaron y obtener un panorama más visual de lo que piensan los consumidores de los productos de la competencia. Por lo general la posición de los productos depende de los atributos que son más importantes para el consumidor meta.

1.1.2 Tipos de posicionamiento estratégico

El posicionamiento estratégico parte de dos variantes: el posicionamiento online y el posicionamiento offline. El posicionamiento offline es el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios. También se le define como el arte o ciencia de satisfacer las necesidades de los clientes y obtener ganancias al mismo tiempo, pero siempre fuera de la red, por eso se denomina offline. El posicionamiento online es la aplicación de tecnologías digitales que forman canales online para contribuir a las actividades de marketing dirigidas a lograr la adquisición y retención rentable de consumidores, es un sistema para vender productos y servicios a un público seleccionado que utiliza Internet y los servicios comerciales en línea mediante herramientas y servicios de forma estratégica y congruente con el programa general de marketing de la empresa.(Pousada, 2017)

Existen diferentes tipos de posicionamiento estratégico los cuales se muestran en la figura 1.2, entre los que se ubican los siguientes, citados en (Pousada, 2017).



Figura 1.2 Tipos de posicionamiento estratégico

Fuente: Elaboración propia

- ✓ **El posicionamiento estratégico-competitivo** de una empresa es una declaración de los mercados-objetivos, dónde competirá la empresa y la ventaja diferencial, cómo competirá la empresa (Hooley y Saunders, 1996)

- ✓ **El posicionamiento estratégico del producto** llega más lejos que la diferenciación ya que incorpora un sentido de orientación, en vez de un simple sentido de diferenciación. Así lo han expresado distintos autores al recalcar que el posicionamiento no es lo que se hace sobre el producto, sino sobre la mente del consumidor (Kotler 2006; Lovelock 1997; Valls 2006), para lograr un posicionamiento ventajoso en la mente del consumidor, debe planificarse cuidadosamente.
- ✓ **El posicionamiento estratégico de mercado** es concebido como la estrategia que se adoptará en relación con la segmentación de mercado y con la selección de los segmentos en los cuales la empresa quiere participar (Urban 1975).
- ✓ **El posicionamiento estratégico de la oferta** de marketing induce al marketing mix (precio, distribución, producto y promoción) como factor de éxito, tiene carácter táctico/operacional, opera en el corto/medio plazo y considera competidoras a todas las ofertas percibidas como igualmente adecuadas a una situación de uso o contexto de aplicación.

Según (Mayvis y Salas, 2006), las principales vías de posicionamiento estratégico están dadas en:

- Posicionamiento en relación con un competidor. Con algunos productos la estrategia más eficaz consiste en posicionar un producto directamente contra la competencia. Da excelente resultado cuando se trata de una compañía que tiene una sólida ventaja diferencial o que intenta fortalecerla.
- Posicionamiento en relación con una clase de producto o con un atributo. Algunas veces la estrategia de posicionamiento de una compañía requiere relacionar el producto con una de clase de producto o con un atributo (o bien disociarlos de ellos).
- Posicionamiento por precio y calidad. Es la que se refiere a los precios y por calidad.
- Posicionamiento de un producto. Es la manera en que los consumidores definen un proyecto a partir de sus atributos importantes; es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación con los productos de la competencia.

Al posicionar un producto en la mente del consumidor respecto a la competencia, se hace necesario, además, referenciar lo que representa una cartera de productos en una empresa,

ya que no se posicionará un solo productos sino varios. En este sentido, cuando se está en presencia de una cartera de productos si bien resulta estratégico posicionarla comercialmente en el mercado, este proceso pasa por un análisis interno de la posición respecto a los consumidores de cada una de las ofertas que componen la cartera de productos.

1.2 La cartera de productos

En un negocio es significativo el análisis de la oferta, teniendo en cuenta la poca diferenciación existente y la competencia en base a los precios. A lo largo de la historia muchos empresarios se han basado en criterios erróneos a la hora de tomar decisiones en cuanto a la oferta, ya sea eliminando productos o elevando o disminuyendo precios indiscriminadamente. Sin embargo, la práctica ha demostrado la necesidad de la aplicación de técnicas científicas en el análisis de la cartera de productos. Todo lo cual contribuye a tomar decisiones más acertadas que permitan mejorar la comercialización y elevar la imagen de la organización (Alvarez y Munive, 2014)

Una empresa por lo general, no vende un solo producto, sino una gama o conjunto de ellos, que constituye lo que se denomina cartera de productos. Una cartera de productos puede estar integrada por una o varias líneas de productos. (Santesmases, 2005)

Por su parte, la cartera de productos se entiende como el conjunto de líneas de productos y referencias totales que tiene una empresa (Ruiz; Fuentes y Alcaraz, 2006), los mismos autores definen a la línea de productos como el conjunto de productos dentro de una cartera, que se agrupan por alguna característica común (Ruiz, G. et al. 2006), retomando el tema producto, (Gabín, 2004) lo define como una empresa suele ofrecer al consumidor más de un producto o servicio, es lo que se conoce como la Cartera de productos de la empresa.

Una línea de productos es un conjunto de productos homogéneos. La línea de productos constituye un grupo de productos dentro de la misma categoría. Frecuentemente todos los productos dentro de una línea se identifican con el mismo nombre. Una línea de productos compuesta por una gran variedad de modelos o prestaciones permite adaptarse mejor a las necesidades de los diferentes tipos de clientes que tenemos.(Sánchez y Guerrero, 2017)

La cartera de productos se refiere al conjunto total de líneas de productos con las que trabaja la empresa, cada una de las cuales está formada por un grupo de productos relacionados

con una marca común que son comercializados en el mismo mercado-objetivo. Las decisiones de la cartera de productos o product mix se hacen a nivel de la empresa más que a nivel de producto. Las decisiones de cartera son decisiones de nivel estratégico que emergen de la planificación estratégica del mercado.(Grijalva, 2017)

La amplitud de una cartera de productos se mide por el número de líneas distintas que la integran. La profundidad, por el número de modelos, tamaños y variantes que se ofrecen dentro de cada línea de productos. La longitud es el número total de productos fabricados o vendidos. Es la suma de todas las referencias en cada una de las líneas ofrecidas o el resultado de multiplicar la amplitud por la profundidad. Una cartera de productos que tenga una gran amplitud y profundidad permite adaptarse mejor a las necesidades de segmentos específicos del mercado. (Pinilla Domínguez y González López-Valcárcel, 2006)

Para crear una cartera de productos, una compañía puede utilizar diversas técnicas analíticas como Análisis B.C.G., Análisis de margen de contribución, Análisis multifactorial G.E. y despliegue de la función de calidad. Generalmente, una compañía trata de conseguir tanto diversificación como equilibrio en la oferta realizada de su cartera de productos.(Pérez, María Angeles Sandoval y Vázquez, 1995)

La cartera de productos en entidades prestatarias de servicios turísticos es el elemento primordial a la hora de analizar la empresa de manera exhaustiva, ya que la misma está orientada a la satisfacción de las expectativas de los clientes en función de sus necesidades, por lo que el estudio de ésta se presenta como un elemento de vital importancia a la hora de saber que tan bien o no puede estar la empresa (Expósito, 2016).

La propia dinámica del mercado impone sus directrices; es entonces, cuando empieza a apreciarse ciertos síntomas de obsolescencia en algunos de los productos de una organización, bien por cambios en las modas, avances tecnológicos, mejoras en los productos de la competencia, modificaciones en los materiales o, sencillamente, por desaparecer en parte la necesidad por la que se habían creado. Todo ello lleva a la aparición en el mercado de nuevos productos que satisfacen mejor o de manera diferente, las necesidades que hasta el momento realizaban sus productos (Grijalva, 2017)

La gran mayoría de las empresas sin óptica de marketing realizan esta labor únicamente cuando se empiezan a producir importantes pérdidas económicas o acumulaciones de stocks

en sus almacenes. Realmente una compañía que desee ser competitiva no puede permitirse esos lujos o fallos en su planificación, por lo que deberá realizar estudios permanentes de la rentabilidad y aceptación de su gama, con el fin de tomar medidas de cara a la mejor viabilidad comercial de sus productos (Sánchez y Guerrero, 2017)

Toda empresa con visión de futuro debe plantearse la obligación de realizar un análisis periódico y sistemático de su cartera de productos; con ello no todo aquel producto que no sea rentable debe desaparecer del mercado, pues existe una serie de intangibles, como es la imagen de empresa o de marca, que aconseja que un determinado producto permanezca en el catálogo. Generalmente, se piensa en el abandono cuando no es rentable, pero no siempre es recomendable hacerlo de inmediato, ya que pueden existir una serie de causas internas en la propia empresa que sean las que motivan la no viabilidad económica del mismo (Expósito, 2016).

1.3 Relación entre cultura y Turismo:

Mucho se ha polemizado en torno a la relación cultura-turismo, entre otras razones, debido a problemas de aculturación y otros. Las discusiones contemporáneas vinculando cultura y turismo han incorporado nuevos conceptos a los de aculturación e impacto, como: reflexividad, dialogismo, cosmopolitismo, hibridismo cultural y límites aceptables de cambio son algunos de ellos (Barretto, 2007). Por el impacto negativo que produce el turismo en los destinos, la existencia de tendencias de banalización de presentar una cultura adulterada para el turismo donde prime más el enfoque lucrativo comercial, que mostrar la verdadera cultura e identidad de lo que cada destino y sus localidades poseen. (Paola, 2018)

Pero mostrar la identidad cultural al turismo internacional, a pesar de los riesgos, además de ser una forma de consolidar y preservar la cultura propia y fortalecer la autoestima y el sentimiento de orgullo -especialmente en momentos en que la cultural enlatada neoliberal tiende a subsumir a las culturas nacionales y locales- es un valor en sí mismo, una oportunidad y un derecho que tienen los pueblos y que si se maneja bajo principios de sostenibilidad, tendría resultados económicos positivos y apoyaría la conservación y promoción de la cultura y su desarrollo. (Toselli, 2006)

El turismo por lo general se ha visto por la cultura como un tema de menor interés, ocurriendo en ocasiones una falta de comprensión y estabilidad en el ambiente cultural para

convertir algún atractivo cultural en turístico y en otros casos se manifiesta un culturalismo rígido que no acepta la puesta en valor para el turismo de los atractivos culturales. Lamentablemente también, en el turismo se observan programas que promueven productos culturales triviales, con una comercialización excesiva y en ocasiones movimientos turísticos que traen aparejado diversos impactos negativos a los destinos. (Marrero, 2008)

Para que el turismo cultural se desarrolle no basta que exista el reclamo de quienes tienen la motivación y las condiciones para demandarlo; tampoco que exista patrimonio, cultura propia y actividades culturales en un destino determinado. Cuando los atractivos son estructurados para uso y disfrute, es que se convierten en un producto cultural, debido a que se halla una accesibilidad real temporal, espacial y económica para que el público las consuma y por ello se constituye en una oferta cultural. Entonces es cuando interviene el sector turístico. (Castro, 2010)

El proceso de gestión del turismo cultural parte de la existencia de productos y ofertas culturales para realizar la estructuración de su producto turístico cultural (Chias, 2002). Los gestores turísticos son los que conforman el producto turístico cultural con propuesta de viajes y visitas vinculadas a productos y ofertas culturales a los que se les agregan los servicios de transporte, recepción, alojamiento, guías, etc. El producto turístico cultural promocionado y ofertado por las redes internacionales de venta e intermediación turística, se constituye en una oferta turística cultural.

1.3.1 Ofertas culturales como producto complementario

Según (García y Albuquerque, 2003) El modelo de desarrollo turístico ha estado basado fundamentalmente en un producto turístico masivo de sol y playa con escasa oferta complementaria. En los últimos años, el sector turístico parece haber iniciado una estrategia de desarrollo distinta. Nadie duda hoy de que la actividad turística debe ser necesariamente compatible con el medio ambiente y con el medio social en el que se inserta, y que cuestiones como calidad, integración en el entorno y conservación medioambiental son las claves de la competitividad.

El nuevo entorno turístico queda así definido por una marcada segmentación del mercado, diversificación de producto y necesidad de desestacionalización de la oferta. Este cambio de estrategia trata de responder a los cambios que han tenido lugar en la demanda, cada vez

más segmentada. El consumidor tiene una mayor accesibilidad a la información, es más exigente y sabe lo que quiere; éste reclama una oferta de calidad y diversificada, esperando que las expectativas puestas en un destino turístico sean satisfechas. Así pues, la estrategia de diversificación de la oferta turística se configura como esencial para mejorar la competitividad de un destino turístico, ya que provoca un incremento de valor de los servicios prestados al ofrecer una gama más amplia de actividades, algo que puede posibilitar el atraer a nuevos segmentos del mercado.(Moliner, 2017)

En este punto se deben considerar las posibilidades que ofrece el **turismo cultural** para diversificar y hacer más atractiva la oferta turística tradicional de sol y playa. Si tenemos en cuenta los cambios en las preferencias de los consumidores, que la existencia de elementos culturales atractivos (folklore, patrimonio, eventos culturales) puede ser un factor central de elección del destino vacacional (sin olvidar los clásicos de accesibilidad, precio, seguridad, ...), parece demostrado que la diversificación a través de recursos culturales tiene un importante efecto positivo sobre el turista tradicional, desde el punto de vista de sus expectativas (Fraile, 2002).

De esta manera, el enriquecimiento de la oferta turística de «sol y playa» con elementos culturales provoca un mayor valor de la misma, un hecho que es especialmente valorado positivamente por aquellos segmentos de turistas con unas mayores inquietudes culturales, que buscan durante sus vacaciones nuevas formas de ocio y de entretenimiento, distintas, aunque compatibles, con el disfrute del sol y de la playa. Adicionalmente, pero no menos importante, la complementariedad existente entre el turismo de sol y playa y el turismo cultural parece particularmente relevante y poderosa durante las épocas o momentos del año en los que no sea posible, por razones climatológicas, disfrutar del sol y de la playa durante toda la estancia prevista por el turista en el litoral.

1.3.2 Productos turísticos culturales. Características de su concepción y desarrollo

El producto turístico cuenta con una composición mixta, en tanto que la satisfacción del consumidor, en este caso el turista, resulta de la presencia de un conjunto de bienes y servicios. De los tres niveles que distingue Altés citado por (Molina, 2003) en la estructura general de un producto, se puede decir que es la síntesis de lo que se conoce como “producto tangible”, porque se oferta en un tiempo y a un precio determinado. Los dos restantes niveles, el “núcleo del producto” y el “valor añadido”, nos enfocan más directamente

hacia la esencia del mismo. Por un lado, están los beneficios que otorga con respecto a las motivaciones que satisface; y por el otro, la diferenciación de los restantes productos.

Según (Molina, 2003), el núcleo del producto turístico cultural está conformado por los elementos propiamente turísticos como el medio de transporte, el alojamiento y los servicios de atención turística; y los elementos culturales, por el objeto cultural y la animación que interpreta o permite el disfrute de este último.

La oferta no es más que un producto, pero promocionado; constituye un conjunto de servicios y bienes que se ofrecen a los visitantes, tales como servicios de hospedaje, alimentación, transporte, Agencias de Viaje, centros de convenciones, etc. Además, incluye otros bienes y servicios como las artesanías, la oportunidad de conocer costumbres y tradiciones y disfrutar del patrimonio en general. (Chias, 2002)

Cuando se realizan sólo acciones de promoción “in situ”, se considera como producto y no como oferta. Finalmente, el público atraído por el producto y la oferta, realiza el consumo, el cual no es más que la realización, por parte del público, de la actividad propuesta en el producto. (Chias, 2005)

El producto turístico cultural tiene como principal característica el ofrecimiento de bienes y servicios relacionados siempre con la cultura y el patrimonio de una localidad determinada; esto lo hace una propuesta diferente, al mismo tiempo que lo determina para un exclusivo grupo de personas (Molina, 2003). La convivencia con la comunidad receptora es fundamental en este tipo de turismo. Es imprescindible que la gestión turística del producto cultural sea un facilitador que eleve el umbral de conciencia pública respecto de la conservación, preservación y difusión de los valores patrimoniales. (Díaz, 2017)

Los productos turísticos culturales según (Miranda, 2013), están constituidos por:

- Atractivo turístico: es reconocido como la oferta primordial, por ser lo primero que atrae al turista; es el elemento que genera la motivación y posterior desplazamiento de los turistas hacia un determinado lugar. Este atractivo puede ser de carácter natural o cultural, pero para el caso específico de los productos culturales nos enfocamos en los últimos.

Los atractivos deben poseer dos condiciones: aptitud (de condiciones) y disponibilidad (de acceso y uso). (*Programa Turismo Cultural Sostenible en Chile. Propuesta de productos de turismo cultural.*)

Los atractivos culturales son aquellos en los que interviene o ha intervenido el ser humano. Estos pueden ser: históricos (obras que son legado de las civilizaciones y generalmente tienen carácter permanente como las zonas arqueológicas, arquitectura antigua, poblados típicos, folklore, obras de arte, monumentos, etc. que requieren ser puestos en valor mediante su restauración y protección, así como a través del uso de sistemas especiales de interpretación, luz y sonido); contemporáneos (manifestaciones de un país o región que conservan y fomentan su patrimonio cultural como monumentos, instituciones de enseñanza, bibliotecas, museos, pinturas murales, invernaderos, zoológicos, obras de arquitectónicas, desarrollo urbano, etc.); comerciales y eventos (tienen carácter temporal-ocasional y se organizan para crear atractivos que atraigan a los viajeros ofreciéndoles distracción, formación, esparcimiento, comercio, salud, entre otros, a través de exposiciones, ferias, concursos y competencias, espectáculos, parques de diversiones, balnearios, casinos, congresos, acontecimientos, festivales, etc.). (*Programa Turismo Cultural Sostenible en Chile. Propuesta de productos de turismo cultural.*) El patrimonio turístico está conformado por la totalidad de bienes, materiales (perceptibles por los sentidos) e inmateriales (tradiciones orales, historias, prácticas ancestrales, costumbres, folklore, etc.), que un territorio con aptitud turística posee por herencia o incorporación. Estos constituyen los atractivos que le confieren características a un determinado destino para motivar el desplazamiento temporal y atraer a los viajeros. (*Programa Turismo Cultural Sostenible en Chile. Propuesta de productos de turismo cultural.*)

- Recursos turísticos: Entre los recursos turísticos del producto cultural, podemos encontrar aquellos elementos que generan la demanda del turista en vías de promoción y difusión de una cultura determinada, por ejemplo: manifestaciones, religiosas, gastronómicas, folclóricas, sitios con valor histórico, patrimonial o ambiental. (Miranda, 2013)
- Infraestructura urbana: Corresponde a todo el equipamiento e infraestructura del cual dispone la localidad para el desarrollo eficiente de la actividad turística. Es decir, las vías de acceso, medios de transporte, agua, alcantarillado, etc. (Miranda, 2013)
- Planta turística: Se refiere al conjunto de establecimientos que hacen posible la permanencia de los turistas en un determinado lugar y que permiten el desarrollo de la actividad turística. Dentro de la planta turística, se encuentran los establecimientos de alojamiento, de alimentación, agencias de viaje, tour operadores, guías etc. (*Programa*

Turismo Cultural Sostenible en Chile. Propuesta de productos de turismo cultural.)

1.3.3 La experiencia en productos turísticos culturales

Trascender la existencia del producto y llegar a convertirlo en una experiencia turística cultural, significa otorgar una diferenciación a sus componentes, tanto en lo que atañe a la calidad de las prestaciones propiamente turísticas como a los significados del o los componentes culturales. Ambos aspectos conforman de manera totalizadora, y a los ojos del turista, el valor añadido.(Cruz, 2014)

Es lo que marca la diferencia, por ejemplo, entre un sitio “viejo” y uno “histórico”, entre un museo más, de los miles que se visita, y uno que muestra las costumbres humanas de nuestros antepasados; un viaje en donde los paisajes simplemente se suceden sin relación o un viaje de exploración, descubrimiento y placer. Una de las mejores maneras para lograr transmitir los significados de los componentes culturales es la interpretación, si bien los criterios sobre los que se decidirán su utilización deben considerar especialmente el grado de especialización y profundidad de los conocimientos del público objetivo. La interpretación puede definirse como la exposición en lenguaje cotidiano de conceptos y expresiones técnicas sin perder la exactitud de sus significados, para crear y desarrollar la sensibilidad, la conciencia, el entendimiento, la apreciación y el compromiso. (Marín, 2017)

Su objetivo es provocar un cambio de conducta en aquellos que son los destinatarios de la interpretación, tratando de producir nuevas inquietudes y la búsqueda de mayor información que les permita comprender y/o disfrutar en toda su profundidad lo que están observando o vivenciando. Al contribuir a que los visitantes descubran por sí mismos las significancias de los lugares, las gentes y sus historias, la interpretación entra en contacto con los deseos, necesidades y motivaciones de aquellos que practican turismo cultural, en cualquiera de sus modalidades o intensidad. (Molina, 2003) Asimismo, la interpretación conlleva en sus principios y a los efectos de lograr su objetivo, la idea de que la comunidad debe estar implicada de algún modo en el desarrollo de la experiencia turística cultural para potenciar los efectos positivos de la actividad y neutralizar los negativos.

Este compromiso comunitario puede manifestarse de muy diversas maneras según el tipo de experiencia que se intenta desarrollar, pero la base, en todos los casos, está dada por el deseo consciente de la comunidad de transmitir su cultura, en cuanto a qué aspectos y con

qué profundidad quiere que la misma sea revelada. (Molina, 2003) Una experiencia turística cultural desarrollada con un enfoque interpretativo es placentera, relevante, organizada y temática. Parte de la base de que la audiencia no está cautiva, que tiene libertad para no prestar atención a lo que se está comunicando, y por tanto debe en primera instancia entretener, captar la atención. El elemento relevante está dado por el hecho de que la información tenga sentido, que permite relacionarla con algo que ya se conozca y le otorgue un contexto, y que sea personal, que le importe a la audiencia (como ser aquello que atañe a uno mismo, nuestra familia, nuestra salud, bienestar, calidad de vida, valores, principios, creencias y comunicaciones). (Mejía; Matovelle; García, *et al.*, 2017)

La organización reduce el esfuerzo del público, hace que las ideas sean fáciles de seguir y conformen una cadena lógica; proceso que resulta aún más sencillo cuando hay un tema que presenta una afirmación importante, de la cual se desprende la información presentada. Con la interpretación, aplicada a cada caso en particular, se logra crear una oferta turística cultural de calidad, que contribuya a preservar y difundir los valores del patrimonio histórico y cultural mediante criterios de sostenibilidad que eviten la depredación del mismo. Los seres humanos aprenden mejor cuando están comprometidos con el proceso de aprendizaje y descubren por sus medios significados y relaciones, cuando utilizan la mayor cantidad de sentidos adecuados y pueden experimentar personalmente el mensaje transmitido, y cuando lo que aprenden se relaciona con algo que les importa en el tiempo presente. (Molina, 2003) Indudablemente el turismo es uno de los medios más relevantes de intercambio cultural siendo responsabilidad de sus profesionales actuar de manera consciente para contribuir a la comprensión, valoración y conservación de los valores universales que se expresan a través del patrimonio. Desde este lugar, la interpretación aplicada al desarrollo del producto turístico cultural se erige en el medio más adecuado para revalidar la asociación entre turismo y patrimonio. (Ávila, 2017)

El previsible crecimiento de la demanda y los beneficios que se le pueden atribuir a esta modalidad son imanes para los destinos receptores: puesta en valor de recursos existentes que no siempre requieren grandes gastos, mayor rentabilidad que el turismo convencional, diversificación de la oferta turística, influencia positiva en la estacionalidad, favorecimiento a una mejor distribución territorial del turismo, uso menos intensivo de los recursos naturales, mayor posibilidad de repitencia de los que ya conocen el destino, un elemento trascendente

de diferenciación de la imagen, oportunidades para incorporar atractivos culturales de nuevas localidades, beneficio de su aporte a la conservación y desarrollo de la cultura y de reforzamiento de la identidad cultural. (Baños, 2008).

Un factor adicional se refiere a las mayores oportunidades que tiene el turismo cultural en comparación con otras modalidades para ofrecer una experiencia única, distinta, vivencial y participativa, tal y como se considera que es el deseo del turista actual, además de relacionarse con los elevados conceptos de promoción de actividades cognoscitivas y de auto-superación. No existe ningún pronóstico o previsión que indique que no continuará aumentando el turismo cultural, sino todo lo contrario. Con el mayor desarrollo de la sociedad, la demanda de esta modalidad turística será cada vez creciente y al unísono ascenderá la competencia entre los destinos. La demanda del turismo cultural previsiblemente va más allá de la oferta, sobre todo, de los destinos turísticos tradicionales y consagrados, pues con las problemáticas a que se enfrentan las sociedades actuales lo que desean las personas es “ver cómo vive ese otro”, en una suerte de búsqueda de un paraíso que ha perdido con el desmoronamiento general de la ética que asola a gran parte de sociedad post moderna”(Toselli, 2006).

Como se puede observar en experiencias antecedentes los productos turísticos culturales se sustentan en recursos, valores y atributos tangibles e intangibles que representan la base para la satisfacción del cliente. Por lo que se hace imprescindible un uso adecuado y conocimiento de los mismos para una mejor explotación de los mismos.

1.4 Atributos de productos turísticos

Según Oliva Abarca (2018) en las últimas décadas, una buena parte de los esfuerzos de los investigadores se ha centrado en el análisis de la satisfacción del consumidor. El interés por el tema deriva, en gran medida, de la relación que guarda la satisfacción con otros conceptos afines como la calidad, el valor percibido o la fidelidad de los clientes, elementos todos ellos fundamentales desde una perspectiva organizativa y empresarial.

La satisfacción del turista es una consecuencia de la calidad de los servicios recibidos, de la imagen percibida, del placer emocional y del valor percibido en el lugar. Es el resultado de la variedad de atributos con los que cuenta el destino turístico y de las percepciones del turista. Los beneficios obtenidos, son factores que determinan la satisfacción del turista (Artigas;

Moraga y Yrigoyen, 2014).

Los productos son susceptibles de un análisis de los atributos tangibles e intangibles que conforman lo que se puede denominar como su personalidad. Este análisis se efectúa a través de la evaluación de una serie de factores que permiten realizar una disección del producto, partiendo de los elementos centrales hasta los complementarios, para que a la vista tanto de los nuestros como de los de la competencia, podamos elaborar la estrategia del marketing que nos permita posicionar el producto en el mercado de la forma más favorable.(Mejía; Matovelle; García, *et al.*, 2017)

En cualquier caso, los diferentes factores que se incluyen a continuación sirven únicamente como guion o referencia, ya que dependiendo del producto que se comercialice se estudiarán otros atributos totalmente diferentes

Principales factores:(Andrade, María, 2012)

- Núcleo: comprende aquellas propiedades físicas, químicas y técnicas del producto, que lo hacen apto para determinadas funciones y usos.
- Calidad: valoración de los elementos que componen el núcleo, en razón de unos estándares que deben apreciar o medir las cualidades y permiten ser comparativos con la competencia.
- Precio: valor último de adquisición. Este atributo ha adquirido un fuerte protagonismo en la comercialización actual de los productos y servicios.
- Envase: elemento de protección del que está dotado el producto y que tiene, junto al diseño, un gran valor promocional y de imagen.
- Diseño, forma y tamaño: permiten, en mayor o menor grado, la identificación del producto o la empresa y, generalmente, configuran la propia personalidad del mismo.
- Marcas, nombres y expresiones gráficas: facilitan la identificación del producto y permiten su recuerdo asociado a uno u otro atributo. Hoy en día es uno de los principales activos de las empresas.
- Servicio: conjunto de valores añadidos a un producto que nos permite poder marcar las diferencias respecto a los demás; hoy en día es lo que más valora el mercado, de ahí su desarrollo a través del denominado marketing de percepciones.
- Imagen del producto: opinión global que se crea en la mente del consumidor según la

información recibida, directa o indirectamente, sobre el producto.

- Imagen de la empresa: opinión global arraigada en la memoria del mercado que interviene positiva o negativamente en los criterios y actitudes del consumidor hacia los productos. Una buena imagen de empresa avala, en principio, a los productos de nueva creación; así como una buena imagen de marca consolida a la empresa y al resto de los productos de la misma.

Aunque afortunadamente la tendencia actual es navegar en la misma corriente, la valoración que normalmente efectúa el consumidor de un producto suele comenzar en la “imagen de empresa”, yendo en sentido descendente hasta el “núcleo” del mismo. El camino seguido en las compañías, por contra, suele iniciarse en las propiedades físicas, tecnológicas, ascendiendo en la escala de atributos, hasta donde su mayor o menor óptica de marketing los sitúe. De ahí se desprende la importancia que tiene que efectuar este tipo de disecciones o valoración de atributos, ya que permite apreciar la mayor o menor aproximación entre los valores atribuidos por el cliente, por el mercado, y la importancia y asignación de recursos concedidos a estos valores por la empresa.(Andrade, José Gabriel Ruiz; Moreno y Quiñones, 2015)

La identificación de los atributos, tanto generales como específicos resulta de gran utilidad para orientar la planificación de marketing de un destino, empresa y de las organizaciones proveedoras de servicios turísticos, especialmente aquellas decisiones vinculadas con su configuración como producto. Por una parte, los responsables del diseño de la oferta turística deben dedicar los recursos y esfuerzos necesarios para asegurar la prestación de aquellos servicios que inciden en la satisfacción general de los visitantes, independientemente de su motivación. Pero la diversidad existente en el mercado turístico requiere además no descuidar la identificación y potenciación de aquellos atributos que se configuran como elementos satisfactores específicos, y que determinan la satisfacción de determinados segmentos.(Alcañiz y Simó, 2004)

No obstante, algunos autores como (Varela; Prat; Voces, *et al.*, 2006) apuntan que no todos los atributos y dimensiones de los productos poseen la misma importancia a la hora de explicar la satisfacción del cliente. Así, los trabajos de (Kozak y Rimminghton, 2000) para un destino turístico concreto, Mallorca, evidencian que hay atributos/ factores del mismo que resultan críticos para explicar la satisfacción. En este mismo sentido, la literatura ha

constatado la presencia de determinados elementos de la oferta turística (como el trato recibido, el tipo de relaciones interpersonales implicados en la prestación del servicio o la disponibilidad de los recursos) que son independientes de la motivación del viaje y que tienen un gran peso en la valoración final de la experiencia ((Bitner; Booms y Mohr, 1994); (Gundersen y Olsson, 1996)). (Laguna y Palacios, 2008) encuentran como primer y principal indicador de satisfacción la amabilidad y el trato de los empleados.

Resultados parecidos obtienen (Harline; Wooldridge y Jones, 2003) al sugerir la trascendencia del personal de contacto en las transacciones turísticas y que no puede ser compensado por otros atributos por muy positivos que se vivencien. (Devesa y Palacios, 2006) concluyen que el nivel de satisfacción depende de dos factores: el factor humano y la valoración de la accesibilidad de servicios siendo el primero el que más determina la satisfacción a pesar de la motivación eminentemente cultural de la mayor parte de los visitantes encuestados.(Devesa Fernández; Laguna García y Palacios Picos, 2008)

1.5 Conclusiones parciales

El turismo cultural es un turismo que apela a la memoria del hombre y a su creación, y se presenta como alternativa o complemento al turismo típico del sol y playa, masificado, pudiendo además ser una forma de reactivar económicamente determinadas ciudades o regiones. El posicionamiento es la aplicación de una estrategia de diferenciación a través de atributos que se ubican en la mente del consumidor y se idealizan respecto a la competencia. Para trazar el posicionamiento estratégico de una cartera de productos es vital hacer un estudio detallado de los atributos que lo conforman para poder detectar su nivel de satisfacción al cliente. La identificación de dichos atributos, tanto generales como específicos resulta de gran utilidad para orientar la planificación de marketing de una empresa, especialmente aquellas decisiones vinculadas con su configuración como producto.

CAPITULO II: DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACION

El siguiente capítulo tiene como objetivo diseñar el proceder metodológico de la presente investigación para el diagnóstico del posicionamiento de la cartera de productos de la empresa Turarte.

2.1 Antecedentes de la investigación

En la búsqueda de información de estudios precedentes del tema se encontró un trabajo de diploma de Licenciatura en Turismo del año 2008 de Liliana Plascencia González sobre el diseño y validación de un modelo de gestión para la evaluación y el posicionamiento del producto turístico en la agencia de viajes Paradiso. Respecto al análisis referente al posicionamiento de productos turísticos culturales; esta experiencia se basó en la aplicación de la Matriz McKinsey o Posición competitiva–atractivo del sector como herramienta fundamental, en la cual se consideran las variables siguientes:

- ✓ Vector posición competitiva: flujo de compras, ingresos, calidad percibida y crecimiento
- ✓ Vector atractivo del producto: atractibilidad, accesibilidad, imagen del producto, calidad-precio, calidad general y calidad de los atractivos

Estos atributos no son aplicables a un producto artístico toda vez que este depende sumamente de la apreciación del cliente. Por tal motivo se considera que el Método VALPER (Frias; Gonzalez; Cuetara, *et al.*, 2008) al trabajar con el valor percibido brinda un mejor sustento metodológico para analizar una cartera de productos netamente artística como es el caso de estudio, toda vez que tiene en cuenta las percepciones de los clientes, referentes a los atributos esperados en un producto cultural.

2.2 Proceder metodológico para el posicionamiento de productos artísticos

A continuación, se describe la secuencia de pasos para la evaluación del posicionamiento del producto turístico cultural de la empresa Turarte para darle solución al problema planteado y se presentan las herramientas empleadas (figura 2.1).

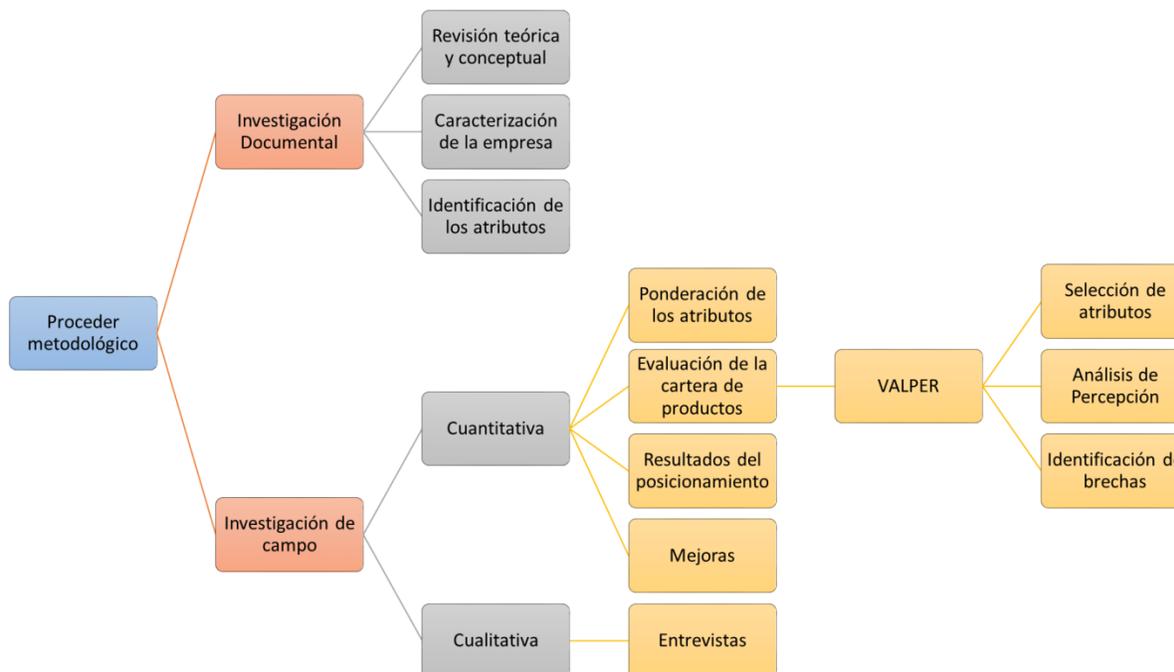


Figura 2.1 Proceder metodológico

Fuente: Elaboración propia

Paso 1: Identificar atributos

Este primer paso es sumamente importante ya que serán los atributos que se van a emplear para valorar la ofertas que brinda el catálogo artístico de Turarte.

En la literatura se refiere:

PERCEPCIÓN DE BENEFICIO FUNCIONAL: La percepción de beneficio funcional es muy importante para el turista. Se genera a través de la respuesta a una necesidad cognitiva del individuo como consecuencia de su adaptación al entorno y puede ser definido como la utilidad adquirida a través del valor funcional. El turista lo obtiene a través de la experiencia con los atributos del lugar. La persona impulsada por la búsqueda de soluciones, tiende a elegir la alternativa que tenga los mejores atributos según sus necesidades. El beneficio funcional será mejor, cuanto más práctico sean los atributos del destino ante las necesidades de los turistas. Tendrán un mayor impacto en el turista, cuanto mejor sea la capacidad de

respuesta ante las múltiples necesidades expresadas en su estadía. Los atributos funcionales del destino turístico, motivan su visita (Hosany y Gilbert, 2010).

En términos generales, los turistas viajan bien porque son empujados por motivos o variables internas o bien porque son atraídos por fuerzas externas del destino. Los factores de empuje (*push factors*) están relacionados con aspectos internos y emocionales, como el deseo de escapar, de descansar y relajarse, de aventura o de interacción social. Los factores de atracción (*pull factors*) están conectados con aspectos externos, cognitivos y de situación, como los atractivos del lugar, las infraestructuras recreativas o los escenarios culturales y naturales (Devesa Fernández; Laguna García y Palacios Picos, 2008).

En correspondencia con estos factores de atracción, se encuentra el objeto de estudio por lo cual es de relevancia destacar las entidades donde se encuentran distribuidos y ejerciendo función los productos turísticos culturales.

Por el contrario, existen otros indicadores de satisfacción que no están condicionados por la motivación, dado que no se observan diferencias significativas en las valoraciones que realizan de ellos los distintos segmentos identificados. Estos aspectos, que hemos denominado satisfactores generales están vinculados fundamentalmente a la dimensión humana e interpersonal de la experiencia del visitante (trato recibido, hospitalidad, profesionalidad de los empleados) y a elementos que configuran la oferta de la empresa (precios, entorno etc.)(Ibrahim y Gill, 2005)

Ambas tipologías determinan la valoración global del individuo. Esta constituye un factor esencial de retroalimentación del comportamiento del consumidor con capacidad para condicionar sus intenciones y/o decisiones futuras. Así, lo prueban los resultados obtenidos que establecen correlaciones significativas entre la satisfacción general de la visita y los ítems utilizados para medir la lealtad (Laguna y Palacios, 2009).

Según lo expresado en referencias bibliográficas precedentes los atributos están en correspondencia con los aspectos que se tienen en cuenta a la hora de evaluar la cartera de productos. Aunque, la entidad no presenta una encuesta propia destinada a saber cómo están trabajando sus artistas; se apoyan al respecto en las encuestas que realizan los hoteles para su evaluación y la entrevista directa en el caso de los restaurantes. Además, en sitios web como *tripadvisor* donde cada cliente tiene la libertad de expresar su opinión con

respecto a los servicios recibidos.

Se identifican como atributos relativos a la oferta turística los siguientes:

- la originalidad
- ambientación
- decoración del local donde se realice el show o el espectáculo
- la profesionalidad de sus artistas
- el vestuario
- folclore
- idiosincrasia
- Cubanía
- cultura singular
- autenticidad
- empatía de sus artistas
- cortesía
- la disciplina en cada una de sus actuaciones
- amabilidad
- lo simbólico
- la espectacularidad de las actuaciones es sensacional
- la estética
- lo admirable
- placentero
- Emotivo

Dichos atributos mencionados son los que se aprecian en cada show o espectáculo de la cartera de productos de la empresa Turarte.

Paso 2: Ponderación de los atributos

Resulta válido aclarar que en este caso se debe operacionalizar cada uno de los atributos para que los encuestados sean capaces de entender qué se persigue con la medición de cada uno de ellos. A continuación, se listan los atributos identificados:

- Espectacularidad: es la cualidad (de lo espectacular) de las cosas que comparten alguna de las características de los espectáculos públicos, donde se siente lo sensacional de lo que se percibe en la actuación.
- Estética: es la disciplina que estudia la naturaleza de la belleza y la percepción de la misma por parte de los individuos, por lo cual se relaciona estrechamente con el arte.
- Profesionalidad: característica de la persona que desempeña un trabajo con pericia, aplicación, seriedad, honradez y eficacia, o del trabajo así desempeñado.
- Amabilidad: es el acto y/o comportamiento que realiza una persona con respeto y educación hacia otras personas. Es aquella persona que por su actitud es complaciente y afectuosa, es digna de ser amada.
- Idiosincrasia: modo de ser que es característico de una persona o cosa y la distingue de las demás

- Ambientación: es todo lo que rodea a un evento y sus protagonistas. No se trata solamente del espacio ceñido a límites estrictos, como las paredes que envuelven a una reunión pequeña, sino que también podrá corresponder a los espacios abiertos que quedan alrededor de un mega evento al aire libre.
- Simbólico: actúa como un adjetivo calificativo que sirve para designar a todo aquella que expresa un simbolismo, algo no concreto o evidente. Para que algo tenga simbolismo se debe poseer un nivel de abstracción que nos permita entender que eso reemplaza la idea y no es la idea en sí.
- Decoración: Son todos aquellos elementos que terminan fomentando la ambientación, cada uno con su toque de distinción, sillas forradas, mesas pintadas, espejos, portarretratos, tarimas, exhibidores.
- Vestuario: es el conjunto de ropas, complementos, y accesorios que utilizan los actores para representar a un personaje en específico, el vestuario es famoso por ser parte de grandes representaciones a lo largo de todo el mundo en diferentes escenarios.
- Autenticidad: que es propio o característico de las personas
- Emotivo: es un sentimiento que surge cuando la persona reacciona de manera subjetiva al ambiente, generando así un estado afectivo que va acompañado de cambios físicos. Debemos saber que una emoción tiene una duración más corta y una intensidad mayor que un estado de ánimo.
- Admirable: es un adjetivo que tiene como definición lo que es digno de admirar, fascinar, maravillar, pasmar, de mirar, observar, con belleza, encanto, exquisitez y de considerar con estima, aprecio, agrado.
- Cubanía: es la calidad de lo cubano, o sea su manera de ser, su carácter, índole, condición distintiva, su individuación dentro de lo universal.
- Disciplina: conjunto de reglas de comportamiento para mantener el orden y la subordinación entre los miembros de una colectividad en una profesión o en una determinada colectividad.
- Originalidad: cualidad de la cosa o persona original que no copia ni imita.
- Cortesía: demostración, acto o cosa con que se manifiesta amabilidad y buena educación. Se refleja a través de las buenas costumbres con respeto.

- Folclore: conjunto de tradiciones, leyendas, creencias, costumbres, proverbios populares y mantenidos por la tradición. Es la expresión de la cultura de un pueblo determinado.
- Singular: que es extraordinario o excepcionalmente bueno.
- Empatía: es la intención de comprender los sentimientos y emociones, intentando experimentar de forma objetiva y racional lo que siente otro individuo. Hace que las personas se ayuden entre sí.
- Placentero: se dice especialmente para calificar algo interesante, encantador, satisfactorio, ameno, divertido, cautivante, absorbente, adorable, atractivo y apetitoso, que puede llamar la atención o que puede ocasionar y causar complacencia.

Al conocer con claridad cada uno de los atributos y sus correspondientes significados se procede a la selección de los expertos para que estos evalúen cuáles son los más importantes.

Para determinar la cantidad de expertos necesarios se sigue la propuesta de Sánchez (1984) citado por (Frias; Gonzalez; Cuetara, *et al.*, 2008) donde la cantidad de expertos a seleccionar debe ser menor o igual que $\alpha \cdot n$, para:

α - número entre 0.7 e 1, prefijado por el investigador;

n - elementos que califican la cartera de productos (número de atributos)

Para 20 atributos el número de expertos a seleccionar será menor o igual 12.

Para identificar los expertos se aplica el Método de Selección de Expertos (Frias; Gonzalez; Cuetara, *et al.*, 2008). El coeficiente de competencia (K) se determina a partir de la autoevaluación de los expertos de sus conocimientos relacionados con el tema objeto de enjuiciamiento (Anexo 1) y se calcula mediante la fórmula siguiente:

$K = 1/2 (Kc + Ka)$, donde:

Kc : es el coeficiente de conocimiento del experto acerca del problema a resolver, representado en una escala de 0 a 10 y multiplicado por 0.1 (dividido por 10)

Ka : es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto

A partir de los resultados de la evaluación (Anexo 2), del total de posibles expertos identificados, se seleccionaron aquellos cuyos coeficientes cumplieran con los requisitos del

umbral de decisión ($0,8 < K < 1$). Los expertos seleccionados se presentan en la tabla 2.1

Tabla 2.1 Expertos seleccionados

Nombre y Apellidos	Nivel de escolaridad	Desempeño actual	Años de experiencia
José Alejandro Pérez Muñiz	Superior	Director UEB	18
Yoryana Beltrán Suárez	Superior	Especialista comercial	6
Mayara Suárez Pérez	Superior	Comercial	10
Iliana Blanco Zulueta	Superior	Desarrollo artístico	5
Joaquin Ramon Delsalle	Superior	Informático	6
Zaidely Perdomo Cepero	Superior	RR.HH	9
Meryleidys Zamora Tarajano	Superior	Económica	10
Inalvis Morales Vega	Superior	Técnica en Gestión Documental	5
Leopoldo Gálvez Medina	Superior	Administrador	7
Anita	Superior	Profesora UMCC	3

Fuente: Elaboración propia

Para determinar los indicadores válidos a juicio de los expertos se aplica el Coeficiente de Consenso (Cc) (Frías; Cuétara; González, et al., 2008). El cuestionario y resultados de las votaciones se presentan en el (Anexo 3). Se establece como umbral de decisión: $Cc \geq 80\%$, teniendo en cuenta que:

$Cc = (1 - Vn / Vt) \times 100\%$, donde:

Cc = grado de aceptación de cada uno de los atributos por parte de los decisores;

Vn = total de votos negativos;

Vt = Total de votos

Con el objetivo de corroborar la pertinencia de las votaciones, se someten los resultados al procedimiento estadístico de comparación de múltiples muestras. Se aplican la prueba de ANOVA de un factor (F-test) para comprobar si existen diferencias significativas entre las

medias de las votaciones y el test de Kruskal-Wallis de comparación de las medianas ver Anexo 4

Se concluye que todos los atributos expuestos exceptuando la ambientación y el vestuario constituyen atributos importantes a la hora de posicionar un espectáculo artístico dentro de la empresa Turarte.

Luego de seleccionados los atributos, se ponderarán con el fin de otorgar pesos a los atributos o nivel de importancia, para ello se utilizará el Método de Ponderación Directa, el cual consta de los pasos siguientes:

1. Selección de los decisores, los cuales ya están seleccionados anteriormente.
2. Definición de los atributos.
3. Determinación del procedimiento para que los decisores expresen su criterio. Este puede ser realizado de manera presencial en grupo o individual, o utilizando alguna vía alternativa de forma escrita o por e-mail.
4. El procedimiento implica lo siguiente: Entregar a los decisores el material contentivo de los aspectos a ponderar e invitarlos a que distribuyan entre ellos un total de puntos (10 ó 100) de acuerdo al grado de importancia que los mismos le otorgan.

Los resultados pueden quedar expresados en una matriz que adquiere la forma siguiente como se muestra en la figura 2.2:

Atributos	Decisores					
	D ₁	D ₂	...	D _j	...	D _m
A ₁	W ₁₁	W ₁₂	...	W _{1j}	...	W _{1m}
A ₂	W ₂₁	W ₂₂	...	W _{2j}	...	W _{2m}
...
A _i	W _{i1}	W _{i2}	...	W _{ij}	...	W _{im}
...
A _k	W _{k1}	W _{k2}	...	W _{kj}	...	W _{km}

Fuente: Elaboración Propia a partir de (Frias; Gonzalez; Cuetara, *et al.*, 2008)

Dónde: D_m: Decisor de tipo m (m=1,n)

A_k: Atributo de tipo k a evaluar (k=1,n)

W_{mk} = Ponderación otorgada por el decisor m al atributo k , según la cantidad de puntos.

5. Una vez efectuada la decisión se procede al procesamiento de la información. Teniendo en cuenta que las votaciones pueden ser diferentes, para determinar el orden final que ocupará el aspecto en cuestión. Se pueden adoptar las alternativas siguientes:

- a) Calcular el peso medio modal para cada elemento.
- b) Observar la frecuencia de los valores otorgados y decidirse por la mayor.

6. Efectuar el ordenamiento final.

7. Es posible expresar el valor del orden en notación decimal para lo cual se divide la suma de valores individuales entre la suma de valores totales construyendo de esta manera una matriz de valores normalizada.

Teniendo la matriz de valores normalizada se procede a determinar el orden según el nivel de importancia que se le atribuye a cada atributo por los 10 expertos seleccionados.

Paso 3: Evaluar las ofertas de la cartera de productos

Para evaluar el catálogo artístico se procede a través de familias (unidades artísticas). Se seleccionaron los expertos, los cuales serán los mismos en cada entidad en la que se encuentre brindando servicio la empresa Turarte.

La herramienta a utilizar para realizar el posicionamiento de los productos artísticos que ofrece la cartera de la empresa Turarte es el VALPER la cual analiza la percepción de los atributos en las ofertas artísticas. En una escala de 1 a 5 donde 5 se corresponde con el de mayor percepción.

Se define como la utilidad que tiene, para el cliente, el servicio que consume. Esta utilidad está dada por la capacidad que tiene el servicio de satisfacer las necesidades del mismo (cualquiera que estas sean). Se expresa como una media ponderada de las puntuaciones de la evaluación otorgada por el cliente, según su percepción, a los diferentes atributos que conforman el servicio (Frias; Gonzalez; Cuetara, *et al.*, 2008).

Utilizando el Método Matricial, el procedimiento adquiere la forma siguiente como se muestra en la tabla 2.2:

Pi	A1	A2	...	Ak	Vp
P1	X11	X12	...	X1k	Vp1
P2	X21	X22	...	X2k	Vp2
...
Pn	Xn1	Xn2	...	Xnk	Vpn
Wjk	Wj1	Wj2	...	Wjk	Wj
Dk	Dt1	Dt2	...	Dtk	Dt
Dn	Dn1	Dn2	...	Dnk	Dn

Fuente: Elaboración propia a partir de (Frias; Gonzalez; Cuetara, *et al.*, 2008)

Dónde: Pi = productos de la cartera i (i = 1,n).

Ak = atributos de tipo k (k = 1,j)

Xijk = grado de presencia percibido del atributo k en el servicio i por el decidor j.

Wjk = grado de importancia del atributo k para el decidor j.

Dk = Desviación típica de la distribución de las puntuaciones de evaluación en el atributo.
Nos da el grado de diferenciación del atributo.

Dn= Determinancia normalizada de un atributo. Se obtiene multiplicando la puntuación de importancia (W) por la diferenciación (Dk) y normalizando a continuación estos productos cuya sumatoria = 1., con lo que reajusto peso y con esto hago las valoraciones al darme un ranking.

El cálculo se realiza a través de la siguiente formula:

$$V_{pi} = \sum_{k=1}^n W_{jk} * X_{ijk}$$

$$V_{p1} = W_{j1} (X_{11}) + W_{j2} (X_{12}) + \dots + W_{jk} (X_{1k})$$

$$V_{p2} = W_{j1} (X_{21}) + W_{j2} (X_{22}) + \dots + W_{jk} (X_{2k})$$

$$V_{pn} = W_{j1} (X_{n1}) + W_{j2} (X_{n2}) + \dots + W_{jk} (X_{nk})$$

Donde

$V_p > 1$	R=Promedio
$V_p = 1$	R= valor

Una vez aplicado el Método VALPER se obtiene un ranking de los productos de la empresa Turarte como referente del posicionamiento interno de la cartera de productos según los atributos seleccionados por los expertos.

Paso 4: Resultados del posicionamiento

Al tener posicionados los productos del catálogo artístico, se realiza un diagnóstico de la situación, para así poder establecer en un siguiente paso una propuesta de mejoras. Por lo que en este caso se propone la aplicación de la matriz W-X, que se realizaría en este caso para los atributos. Para así, poder determinar cómo son percibidos los atributos de manera general.

La Matriz W-X es una herramienta que combina valores de importancia o peso y valores de percepción. La misma permite visualizar zonas de fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en dependencia de la zona donde sean ubicados los atributos que caracterizan al servicio (Frias; Gonzalez; Cuetara, *et al.*, 2008)

Su manera de representación (figura 2.3), propone cuatro cuadrantes enumerados como se muestra:

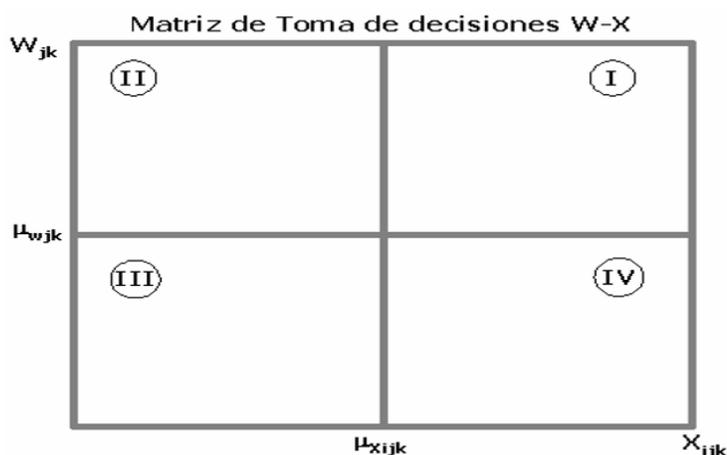


Figura 2.3: Matriz W-X

Fuente: Elaboración propia a partir de (Frias; Gonzalez; Cuetara, *et al.*, 2008)

El cuadrante I: Alta Percepción y Alta Importancia. Representa las fortalezas, puntos fuertes del gerente, es decir los atributos en los que el desempeño es excelente. En estos atributos se centran los mayores recursos del gerente pues son valorados con una alta percepción y tienen altos valores de ponderación. Todos los esfuerzos deben ir dirigidos a mantener o proporcionar valores agregados que enriquezcan a estos atributos.

El cuadrante II: Baja Percepción y Alta Importancia. Se centra en representar oportunidades de mejora, o sea, aquellos atributos que tienen gran importancia y que son percibidos negativamente, constituyendo debilidades, en estos se debe trabajar para mejorarlos, quiere decir que si se realiza un estudio más detallado de los mismos se pueden obtener mejores resultados que permitan que estos pasen a una posición mejor.

El cuadrante III: Baja Percepción y Baja Importancia. Se denomina área de vigilia, se subrayan los atributos que poseen baja importancia y además son bajos los valores de percepción, en los mismas hay que poner esfuerzo para aumentar su importancia.

En el cuadrante IV: Alta Percepción y Baja Importancia. Están comprendidos los atributos a las cuales se les ha hecho hincapié y los esfuerzos hacia ellos han sido mal invertidos. Están situados los atributos que poseen baja importancia y alta percepción a su vez, o sea, se ha trabajado mucho en atributos no tan importantes y que reportan la menos satisfacción a los clientes.

Para su aplicación se utilizaría como herramienta informática el Excel y el procedimiento sería el siguiente:

- 1) Construir una matriz de datos en la hoja de cálculo donde por filas se sitúan los atributos a medir y en las columnas los valores de la variable de peso y de percepción con su correspondiente identificación
- 2) Utilizar el procesador gráfico y seleccionar la opción de gráficos de dispersión que compara pares de valores
- 3) Se identifican los puntos medios tanto para el peso como para la percepción y se establecen las zonas altas y bajas en cada eje
- 4) Se identifican los puntos correspondientes a los pares ordenados de cada atributo y se notifican según el código convenido.

Este sería el análisis con respecto a la posición de los atributos según su percepción e

importancia, lo cual resulta importante a la hora de tomar estrategias en el plan de mejoras.

Para un análisis más detallado de la situación, en este caso por familias (unidades artísticas), se procederá a ver cuál es el mejor posicionado por cada familia de la cartera de productos. La herramienta a utilizar será el Método Relacional, el cual ha sido desarrollado por los autores para posicionar un producto turístico o unidad operativas con referencia a sus similares del mercado (Frias; Gonzalez; Cuetara, *et al.*, 2008).

Para desarrollar dicha herramienta se harán tantas matrices relacionales como familias existen en el catálogo artístico (17 familias\unidades artísticas)

Cada matriz relacional se compone de la siguiente formula:

$$(U_{ij})_{m-1, n} = \left[\frac{X_{kj}}{X_{ij}} \right]$$

Para:

$$i = 1, m; i \neq k; j = 1, n$$

donde:

m: representa el número de producto turístico que deben ser posicionados

n: el número de criterios relevantes

k: el producto turístico seleccionado que debe ser comparado con los restantes.

Para el caso del k-ésimo producto turístico a posicionar, la matriz de posicionamiento puede ser expresada como:

Atributos relevantes						
	A1	A2	A3	...	Ak	
Ponderaciones	W1	W2	W3	...	Wn	
Producto Turístico	PT1	PT2	PT3	...	PTn	Valor Percibido
PT1	Xk1/X11	Xk2/X12	Xk3/X13	...	Xkn/X1n	VPMk1
PT2	Xk1/X21	Xk2/X22	Xk3/X23	...	Xkn/X2n	VPMk2
PT3	Xk1/X31	Xk2/X32	Xk3/X33	...	Xkn/X3n	VPMk3
...
PTm	Xk1/Xm1	Xk2/Xm2	Xk3/Xm3	...	Xkn/Xmn	VPMkm

Figura 2.4 Matriz de posicionamiento

Fuente: Elaboración propia

Dónde:

PT_i: producto turístico a posicionar, $i = 1, m$.

C_j: Criterios relevantes de calidad percibida de mercado para evaluar el posicionamiento, $j=1, m$.

X_{kj}: Valor de percepción para el k-ésimo producto turístico que se desea posicionar con respecto al atributo relevante j.

X_{ij}: Valor de percepción para el producto turístico i-ésimo de referencia con respecto al criterio relevante j.

W_j: Coeficiente de prioridad para el criterio relevante j.

Sobre la base de los datos que se muestran en la matriz anterior, permitirá posicionar los productos de la cartera por familias.

Paso 5: Mejoras

El siguiente y último paso del proceder metodológico responderá al plan de mejoras en correspondencia con los resultados que me den las herramientas empleadas anteriormente para la cartera en general.

Este paso se compone de analizar primero el posicionamiento resultante de la situación actual de la empresa que se hizo mediante el VALPER para así poder detectar donde se encuentran las mayores deficiencias en el servicio que se brinda y proponer estrategias.

Luego con mayor precisión, se analizaría los resultados de la matriz de toma de decisiones, la cual brinda aquellos atributos más significativos y cuales no de manera general para así tomar en consideración los que se encuentren mal ubicados y tomar medidas al respecto.

Y por último con la matriz relacional se detectaría con los atributos la posición de los productos de la cartera por familias (unidades artísticas). Ambos resultados combinados facilitarían las estrategias a tomar en consideración.

2.3 Conclusiones parciales

Los antecedentes consultados evidencian carencias desde el punto de vista metodológico que limitan su aplicación para el análisis de productos artísticos. Lo anterior descrito, justificó la propuesta de un proceder que se conforma de 5 pasos, en los cuales se utilizaron métodos

y herramientas para diagnosticar la situación del posicionamiento de la cartera de productos de la empresa. Quedaron unificados en criterios mediante el Método de Selección de Expertos y el Método de Consenso, la observación directa, revisión de documentos y la entrevista directa; lo que posibilitó obtener los resultados pertinentes para la investigación. Destacando el Método VALPER, Matriz W-X y el Método Relacional que fueron los principales para el análisis del posicionamiento del catálogo artístico supliendo las carencias de antecedentes consultados y permitió determinar con precisión el posicionamiento por atributos y luego por familias.

Conclusiones

1. El posicionamiento comercial es el lugar que ocupa un producto o servicio en la mente del consumidor respecto a la competencia. Esta misma filosofía puede ser extrapolada a lo interno de un catálogo de productos artísticos. En el sector turístico cobra especial relevancia, toda vez que las ofertas culturales resultan un complemento que contribuye a la percepción de la imagen deseada. Sin embargo, a diferencia de productos tangibles, la cultura es percibida, de ahí que su valoración debe realizarse sobre la base de los atributos buscados por los clientes.
2. Se evidenció la carencia de antecedentes metodológicos que abordaran la temática del posicionamiento de ofertas culturales complementarias a la actividad turística. No obstante, se identifican herramientas factibles de aplicar para este fin, basadas en la percepción por parte de los consumidores y el análisis de cartera de productos.
3. El procedimiento propuesto, se compone de cinco pasos que parten de la identificación de los atributos a considerar en las ofertas culturales. Asimismo, considera la importancia de cada atributo y sobre esta base son evaluados los catálogos artísticos de forma tal que se garantice un enfoque a cliente en su despliegue. Así como, la propuesta de mejoras, derivada de su aplicación.
4. Se integraron en el procedimiento herramientas como el Método VALPER y la Matriz W-X, para el análisis de la percepción de los atributos en cada oferta del catálogo artístico y por familia de productos, así como para la propuesta de mejoras fundamentada en el comportamiento de cada atributo. De esta forma, se aporta un sustento cuantitativo que robustece el tratamiento de un objeto de estudio sumamente subjetivo como es el caso de la cultura.

Recomendaciones

1. Culminar el despliegue del procedimiento en la entidad objeto de estudio a fin de proponer las mejoras necesarias para su catálogo artístico.
2. Extender la aplicación del procedimiento a otras entidades culturales del destino, a modo de validación del mismo.
3. Incluir la presente investigación como fuente bibliográfica en los temas vinculados al posicionamiento comercial de productos artísticos, en la carrera de Licenciatura en Turismo.

Referencias bibliográficas

- Alcañiz, J. E. B. y Simó, L. A. 2004. Modelo cognitivo-afectivo de la satisfacción en servicios de ocio y turismo. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa. No (21) p. 1138-5758
- Alvarez, L. a. F. y Munive, Y. P. 2014. ANÁLISIS DE LA CARTERA DE PRODUCTOS DEL RESTAURANTE “LA FONTANA” DEL HOTEL MELIÁ SANTIAGO DE CUBA. . Retos Turísticos. No (2) 4. p.
- Andrade, J. G. R.; Moreno, O. C. M. y Quiñones, R. V. 2015. Valoración de atributos culturales e históricos en la imagen promocional de la ciudad de Tijuana como destino turístico. El Periplo Sustentable. No (28) p. 1870-9036
- Andrade, M. 2012. La interpretación de la realidad del destino por parte de los turistas: evaluaciones cognitivas y afectivas. Pasos. No (5) 10. p. 1695-7121
- Artigas, E.; Moraga, E. T. y Yrigoyen, C. C. 2014. Satisfacción: determinante de la familiaridad del destino turístico. Revista de Administração de Empresas. No (4) 54. p. 0034-7590
- Ávila, R. 2017. Estudio de viabilidad del turismo cultural en México. No p.
- Baños, Z. J. 2008. EL CENTRO HISTÓRICO DE SANTIAGO DE CUBA COMO OPCIÓN PARA EL TURISMO CULTURAL. Arquitectura y Urbanismo. No (1) XXIX. p. 0258-591X
- Barretto, M. 2007. Turismo y cultura, relaciones, contradicciones y expectativas. PASOS, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural. No (no. 1) p.
- Bitner, M. J.; Booms, B. H. y Mohr, L. A. 1994. The Service Encounter: Diagnosing favourable and unfavourable incidents. Journal of Marketing. No (54) 71-84 p.
- Cabada Apreciado, M. y Serrato Llumpo, D. W. 2016. Estrategias de marketing para el posicionamiento de la marca: Club Cultural los Caimanes de Puerto Eten 2016. No p.
- Castro, H. A. 2010. Oportunidades del turismo cultural para los destinos turísticos receptores. Retos Turísticos. No (no. 1) vol. 9. p.
- Cruz, A. G. 2014. *Mejoramiento de la experiencia del cliente en el producto turístico cultural “Minicurso de Bailes Populares”*. [Tesis de Diplomado], en opción al Título de Licenciado en Turismo. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Cuba.
- Chavez, E. S. y Chavez, M. E. 2005. Turismo y desarrollo sostenible: el caso del centro histórico de la Habana. Cuba PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural. No (1) 3 enero, 2005, pp. 171-188 Universidad de La Laguna El Sauzal (Tenerife), España p. 1695-7121
- Chias, J. *Del Recurso a la Oferta Turístico Cultural: Catálogo de Problemas*. En Matos, Hector, 2002.
- . *El Turismo de Ciudad. Desarrollo y marketing turístico de ciudades*. Barcelona. En Matos, Hector, 2005.
- De La Rosa, B. M. 2003. Nuevos turistas en busca de un nuevo producto: el patrimonio cultural. PASOS Revista de turismo y patrimonio cultural. No (2) 1. p. 1695-7121
- Devesa Fernández, M.; Laguna García, M. y Palacios Picos, A. 2008. Un modelo estructural sobre la influencia de las motivaciones de ocio en la satisfacción de la visita turística. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. No (2) 24. p. 1576-5962
- Devesa, M. y Palacios, A. 2006. *Determinantes de la satisfacción percibida en el turismo rural*. En D. Blanquer, (Dir.). Valencia: Tirant Lo Blanch. . 199-220 p.
- Díaz, G. 2017. Turismo y desarrollo local. Pasos: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural. No (2) 15. p. 1695-7121
- Expósito, R. a. G. 2016. *Diseño de propuestas estratégicas alternativas en la conformación de la oferta turística de la ciudad de Cárdenas para satisfacer la demanda del mercado estadounidense*. [Tesis de diplomado], en opción al Licenciatura en Turismo. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas.
- Fan, Z. 2009. *Estrategia de Posicionamiento del Producto Naturaleza Topes de Collantes del Destino Cuba en el Mercado Turístico Chino* [Tesis de Maestría], en opción al título académico de máster en gestión turística. UNIVERSIDAD CENTRAL “MARTA ABREU” DE LAS VILLAS.
- Fraile, F. «El fenómeno turístico», *I Congreso Internacional de Turismo Cultural*. [en línea] Disponible en:

- www.turismo-cultural.org. [Consulta:
- Frias, R.; Gonzalez, M.; Cuetara, L., et al. 2008. *Herramientas de Apoyo a la Solucion de Problemas No Estructurados en Empresas Turisticas (HASPNET)*. Editorial Universitaria. Matanzas. Cuba. . 959-16-0304-9. p.
- Gabín, M. 2004. *Gestión Comercial y Servicio de Atención al Cliente*. THOMSON. Espana. p.
- García, A. y Alburquerque, F. J. 2003. EL TURISMO CULTURAL Y EL DE SOL Y PLAYA: ¿SUSTITUTIVOS O COMPLEMENTARIOS? Cuadernos de Turismo 11. No p. 1139-7861
- García, A. A. 2008. *Diseño y validación de un modelo de gestión para la evaluación y posicionamiento de los productos náuticos que comercializa la Agencia de Viajes Gaviota Tour Varadero*. [Tesis de Diplomado], en opción al título de Licenciado en Turismo. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas.
- Grijalva, M. V. G. 2017. Cartera de productos y rentabilidad en empresas de seguros del Ecuador. Contribuciones a las Ciencias Sociales. No (2017-06) p.
- Gundersen, M. G. y Olsson, U. H. 1996. Hotel guest satisfaction among business travellers: What are the important factors? . The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. No (37) 2. 72-81 p.
- Harline, M. D.; Wooldridge, B. R. y Jones, K. 2003. Guest Perceptions of Hotel Quality: Determining which Employee Groups Count most. The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. No (24) 43-52 p.
- Hooley, G. y Saunders, J. 1996. *Posicionamiento competitivo*. São Paulo: MakronBooks. p.
- Hosany, S. y Gilbert, D. 2010. Measuring tourism emotional experiences toward hedonic holiday destinations. Journal of Travel Research. No (4) 49. 513-526 p.
- Ibrahim, E. E. y Gill, J. 2005. A positioning strategy for a tourist destination, based on analysis of customers perceptions and satisfactions. Marketing Intelligence & Planning. No (2) 23. 172-188 p.
- Izurietta Rubira L, M. Y. M. V. M. 2017. Plan de marketing para el hotel costa del sol en la ciudad de Manta post catástrofe. No p.
- Kotler y Keller, K. 2012. *Estrategias de posicionamiento de marcas en dirección de marketing*. 14 edición Mexico. Pearson Educacion. p.
- Kotler, P. 2006. *Dirección de marketing*. Edición del milenio. Tomo II. p.
- Kozak, M. y Rimmington, M. 2000. Tourist Satisfaction with Mallorca, Spain, as an off-season holiday destination. No (38) p.
- Laguna, M. y Palacios, A. 2009. La calidad percibida como determinante de tipologías de clientes y su relación con la satisfacción: Aplicación a los servicios hoteleros. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. No (18) 3. 189-212 p.
- . 2008. La calidad y la satisfacción en los servicios hoteleros. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. No p.
- Marín, C. E. 2017. ARTESANÍA EN LORCA PRODUCCION CULTURAL CON ATRACTIVO TURÍSTICO. No p.
- Marrero, M. *Discurso pronunciado en el marco de la Feria Internacional de Turismo de La Habana FTCUBA*, 2008.
- Mayvis, S. y Salas, J. 2006. *Análisis del posicionamiento estratégico de los centros de comunicaciones de CANTV en la ciudad de Maturín*. [Tesis de Maestría], en opción al Departamento de contaduría pública núcleo de Monagas. Universidad de Oriente. Escuela de ciencias sociales y administrativas. .
- Mejía, M. C. V.; Matovelle, P. T.; García, R. C. P., et al. 2017. Diseño de productos turísticos culturales a partir del patrimonio inmaterial/Design of cultural tourism products starting from intangible heritage. Retos Turísticos. No (3) 15. p. 2224-7947
- Miranda, P. *Productos turísticos culturales*. [en línea] Disponible en: http://prezi.com/ohpyipdr_wcs/productos-turisticos-culturales/ [Consulta:
- Molina, P. *Turismo cultural. Una experiencia turística cultural existe cuando el producto turístico se concibe con un enfoque interpretativo*. [en línea] Disponible en: http://www.naya.org.ar/turismo/congreso2003/ponencias/Patricia_Laura_Molina.htm [Consulta: 20 de enero 2020]

- Molinero, N. M. 2017. Haciendo camino en el Turismo Cultural. *methaodos. revista de ciencias sociales*. No (1) 5. p. 2340-8413
- Ojeda, D. Y. M., P. 2012. *Marketing Turístico*. 1era España: Paraninfo. p.
- Oliva Abarca, J. 2018. Estudio sobre el posicionamiento y la validación del artista en el ámbito cultural de Nuevo León, México. *Revista de psicología y ciencias del comportamiento de la Unidad Académica de Ciencias Jurídicas y Sociales*. No (1) 9. p. 2007-1833
- Paola, D. C. D. 2018. Modelo de gestión para el turismo cultural sostenible: una apuesta para Manizales, Colombia. *International journal of scientific management and tourism*. No (2) 4. p. 2386-8570
- Pérez, M. a. S. y Vázquez, E. G. 1995. Aplicación de la tecnología de la información a las decisiones estratégicas de marketing: Análisis de la cartera de productos. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*. No (2) 1. p. 1135-2523
- Pérez, Y. 2015. LA IMAGEN DEL TURISMO CULTURAL EN CUBA PERCIBIDA POR EL MERCADO ESPAÑOL *Turismo y Sociedad*. No 16. p. 2346-206X
- Pinilla Domínguez, J. y González López-Valcárcel, B. 2006. Regulación, competencia y precios en los mercados de productos sanitarios. *Gaceta Sanitaria*. No (Supl. 2) 20. p. 0213-9111
- Plasencia, L. 2008. *Diseño y validación de un Modelo de Gestión para la evaluación y el posicionamiento del producto turístico en la Agencia de Viajes Paradiso*. [Tesis de diplomado], en opción al título de licenciado en Turismo. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas.
- Pousada, J. F. 2017. *Estrategias para el posicionamiento online del destino turístico de Varadero hacia el mercado de "milenarios" de Estados Unidos*. [Tesis de Diplomado], en opción al título de Licenciado en Turismo. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas.
- Programa Turismo Cultural Sostenible en Chile. Propuesta de productos de turismo cultural*. [en línea] Disponible en: <http://chileturismocultural.wordpress.com/propuesta-de-productos-de-turismo-cultural/> [Consulta: 27 enero 2020]
- Ries, A. Y. T., J. . 2002. *Posicionamento: a batalha por sua mente*. São Paulo: MakronBooks. p.
- Romaniuk, J. Y. S., B. 2000. Using Know Patterns in Image Data to Determine Brand Positioning. *International Journal of Market Research*. No 42. p.
- Ruiz, G.; Fuentes, M. y Alcaraz, J. 2006. *Políticas de Marketing*. THOMSON. España. p.
- Sánchez, R. y Guerrero, M. 2017. Cartera de productos y rentabilidad en empresas de seguros de Ecuador. *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales*. No p.
- Santesmases, M. 2005. *Decisiones sobre el producto*. En: *Marketing: Conceptos y estrategias*. Ediciones Piramides. España. p.
- Toselli, C. 2006. Algunas reflexiones sobre el turismo cultural. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*. No (2) 4. p.
- Unwto. *Panorama del Turismo Internacional. Edición 2019*. from Organización Mundial del Turismo, 2019.
- Varela, J.; Prat, R.; Voces, C., et al. 2006. *Una nueva escala para la evaluación de la calidad de los servicios de hostelería*. p.
- Vives, M. a. A. 2018. *TURISMO CULTURAL VERSUS CONTRADICCIONES DEL TURISMO*. XII Congreso Virtual Internacional Turismo y Desarrollo. 258-267 p. (monografía). Disponible en:

Anexos:**Anexo 1: Cuestionario para la aplicación del Método de Expertos. Resultados de su Aplicación**

Estimado señor (a):

Hemos recurrido a usted solicitándole su disposición a ejercer como posible experto para la determinación de los indicadores a incluir en el proceder metodológico del posicionamiento de la cartera de productos de la empresa Turarte. Teniendo en cuenta su experiencia, le solicito su colaboración en responder el siguiente cuestionario. ¡Gracias!

Nombre y Apellidos: _____

Nivel de escolaridad: _____

Desempeño actual: _____

Años de experiencia en el cargo actual: _____

1. Marque con una cruz (X) en la casilla que le corresponda, el grado de conocimiento que usted posee acerca del tema que se desarrolla, valorando la relación de características que se presentan

Relación de características	Votación
Intuición	
Conocimiento	
Competitividad	
Disposición	
Profesionalidad	
Capacidad de análisis	
Experiencia	
Actualización	
Colectividad	

2. Autovalore el grado de influencia que cada una de las fuentes que se presentan a continuación ha tenido en su conocimiento y criterios acerca del tema planteado. Marque con una cruz (x) según considere de acuerdo con los niveles Alto, Medio y Bajo:

Fuentes de los Criterios	Grado de influencia		
	Alto	Medio	Bajo
Estudios Teóricos realizados			
Experiencia obtenida			
Conocimientos de trabajo en el país			
Conocimientos de trabajos en el extranjero			
Consultas bibliográficas			
Cursos de actualización			

Anexo 2: Resultado de la aplicación del cuestionario a los posibles expertos

Expertos		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12
Coefficiente de conocimiento Kc		1	0,801	0,946	1	0,755	1	0,946	0,303	0,873	0,946	0,801	0,946
Conocimiento	0,181	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Competitividad	0,086	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X
Disposición	0,054	X	X	X	X	X	X			X	X	X	
Creatividad	0,1	X	X	X	X		X	X		X	X	X	X
Profesionalidad	0,113	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X
Capacidad de análisis	0,122	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Experiencia	0,145	X		X	X		X	X		X	X		X
Intuición	0,054	X			X	X	X	X		X			X
Actualización	0,127	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X
Colectividad	0,018	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X
Coefficiente de Argumentación Ka		0,98	0,92	0,96	0,84	0,84	1	0,54	0,8	0,88	0,98	0,92	0,54
Estudios teóricos realizados	Alto:0,27 Medio:0,21 Bajo:0,13	A	A	A	A	A	M	A	B	M	M	A	A
Experiencia Obtenida	Alto:0,24 Medio:0,22 Bajo:0,12	A	A	M	A	M	M	A	B	M	A	A	A
Conocimiento de trabajo en el país	Alto:0,14 medio:0,10 Bajo:0,06	A	A	M	A	M	A	A	M	M	A	A	A
Conocimiento de trabajo en el extranjero	Alto:0,08 Medio:0,06 Bajo:0,04	M	M	M	B	B	M	A	B	M	A	M	A
Consultas Bibliográficas	Alto:0,09 Medio:0,07 Bajo:0,05	A	A	A	A	M	M	A	B	M	M	A	A
Cursos de actualización	Alto:0,18 Medio:0,14 Bajo:0,10	A	A	A	A	M	M	A	B	M	M	A	A
Coefficiente de Competencia Ki		0,99	0,89	0,933	0,98	0,797	0,92	0,973	0,421	0,836	0,913	0,89	0,973

Anexo 3: Cuestionario para la aplicación del método de consenso. Resultados de su aplicación

Mediante el presente cuestionario se solicita su colaboración para seleccionar los atributos que mejor califiquen los productos artísticos que caracterizan la cartera de productos de Turarte. Por favor, indique con una (X) su aceptación o no con el conjunto de atributos propuestos. Le agradecemos su colaboración.

Atributos	Si	No
Originalidad		
Folclore		
Autenticidad		
Idiosincrasia		
Cubanía		
Cultura singular		
Empatía de los artistas		
Profesionalidad		
Ambientación		
Decoración		
Estética		
Emotivo		
Cortesía		
Vestuario		
Placentero		
Admirable		
Espectacular		
Disciplina		
Amabilidad		
Simbólico		

Si considera deba ser incluido otro atributo, por favor refiéralo a continuación:

Resultados de su aplicación:

Atributos	Total de votos positivos	Total de negativos	Coefficiente de consenso	%
Originalidad	10		1	100
Folclore	10		1	100
Autenticidad	9	1	0,9	90
Idiosincrasia	10		1	100
Cubania	9	1	0,9	90
Cultura singular	8	2	0,8	80
Empatía de los artistas	9	1	0,9	90
Profesionalidad	9	1	0,9	90
Ambientación	7	3	0,7	70
Decoración	9	1	0,9	90
Estética	10		1	100
Emotivo	10		1	100
Cortesía	10		1	100
Vestuario	6	4	0,6	60
Placentero	10		1	100
Admirable	10		1	100
Espectacular	10		1	100
Disciplina	10		1	100
Amabilidad	10		1	100
Simbólico	10		1	100

Anexo 4: Resultados del procesamiento estadístico para comprobar la consistencia interna de los juicios emitidos por los expertos.

Prueba de ANOVA

Tabla ANOVA

<i>Fuente</i>	<i>Suma de Cuadrados</i>	<i>Gl</i>	<i>Cuadrado Medio</i>	<i>Razón-F</i>	<i>Valor-P</i>
Entre grupos	1,02	9	0,113333	1,57	0,1262
Intra grupos	13,7	190	0,0721053		
Total (Corr.)	14,72	199			

El StatAdvisor

La tabla ANOVA descompone la varianza de los datos en dos componentes: un componente entre-grupos y un componente dentro-de-grupos. La razón-F, que en este caso es igual a 1,57178, es el cociente entre el estimado entre-grupos y el estimado dentro-de-grupos.

Puesto que el valor-P de la razón-F es mayor o igual que 0,05, no existe una diferencia estadísticamente significativa entre las medias de las 10 variables con un nivel del 95,0% de confianza.

Test de Kruskal-Wallis para corroborar el resultado anterior

Prueba de Kruskal-Wallis

	<i>Tamaño de Muestra</i>	<i>Rango Promedio</i>
Col_1	20	103,5
Col_10	20	108,5
Col_2	20	108,5
Col_3	20	98,5
Col_4	20	98,5
Col_5	20	108,5
Col_6	20	103,5
Col_7	20	88,5
Col_8	20	98,5
Col_9	20	88,5

Estadístico = 13,7894 **Valor-P = 0,130016**

El StatAdvisor

La prueba de Kruskal-Wallis evalúa la hipótesis nula de que las medianas dentro de cada una de las 10 columnas es la misma. Primero se combinan los datos de todas las columnas y se ordenan de menor a mayor. Después, se calcula el rango (rank) promedio para los datos de cada columna. **Puesto que el valor-P es mayor o igual que 0,05, no existe una diferencia estadísticamente significativa entre las medianas con un nivel del 95,0% de confianza.**