

## **Competencia real de la Ciudad de Matanzas para atraer visitantes y turistas.**

### ***Real competition Matanzas city to attract visitors and tourists.***

#### **Autores:**

MSc. Yanlis Rodríguez Veiguela

Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Carretera Varadero Km3 ½, Matanzas, CP 10400,  
Cuba. Teléfono: 256849. E-mail: [yanlis.rodriguez@umcc.cu](mailto:yanlis.rodriguez@umcc.cu)

DraC. Jency Tanda Díaz

Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Carretera Varadero Km3 ½, Matanzas, CP 10400,  
Cuba. Teléfono: 256849. E-mail: [jency.tanda@umcc.cu](mailto:jency.tanda@umcc.cu)

DrC. Roberto C. Pons García

Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Carretera Varadero Km3 ½, Matanzas, CP 10400,  
Cuba. Teléfono: 256849. E-mail: [roberto.pons@umcc.cu](mailto:roberto.pons@umcc.cu)

**RESUMEN:**

En la actualidad las ciudades están desarrollando la competencia y la rivalidad entre sí por atraer diferentes públicos objetivo, es por ello que los autores se plantean como objetivo determinar la competencia real de la ciudad de Matanzas. Para ello se emplearon métodos teóricos como son: análisis y síntesis así como inducción y de deducción; métodos empíricos como: selección de expertos, entrevista en profundidad, método kendall, *brainstorming*, análisis cluster a través del método no jerárquico, análisis factorial de correspondencias y análisis discriminante; los cuales facilitaron el análisis, comprensión y desarrollo del conocimiento permitiendo la determinación de los atractivos y atributos a comparar así como los niveles de competidores y la caracterización de los mismos, la definición de la competencia real de las ciudades. Lo cual juega vital importancia dentro de la planeación estratégica de ciudad, la gestión turística así como en el rol de los gobiernos locales.

**Palabras claves:** Marketing de ciudad, competencia, identidad urbana, imagen urbana, posicionamiento urbano.

**ABSTRACT:**

Today's cities are developing competition and rivalry among themselves to attract different target audiences, which is why the authors are presented as objective to determine the actual competition of the city of Matanzas. For this theoretical methods such as were used: analysis and synthesis as well as induction and deduction; empirical methods as selection of experts, in-depth interview, kendall method, brainstorming, cluster analysis through non-hierarchical method, correspondence analysis and discriminant analysis; which facilitated the analysis, understanding and development of knowledge allowing the determination of the attractions and attributes to compare and levels of competitors and characterization thereof, the definition of actual competition of cities. Which plays vital importance in city strategic planning, tourism management and the role of local governments.

**Keywords:** City marketing, competition, urban identity, urban image, urban positioning.

## INTRODUCCIÓN:

En los últimos años se apunta al equilibrio territorial, al aprovechamiento pleno del potencial endógeno, al incremento del atractivo y a la competitividad regional. Cada región es competitiva no sólo por la disponibilidad de recursos aprovechables, y en suma, por el valor de su potencial endógeno de desarrollo, sino también, de manera creciente, lo es en función a la gestión y al posicionamiento estratégico que adoptan sus ciudades, y la imagen que proyectan a nivel nacional e internacional. Frente a un entorno económico cada vez más turbulento y competitivo a escala global, debe generalizarse el convencimiento de que las ciudades constituyen un factor clave en el desarrollo regional, tanto en las economías más avanzadas como en las menos desarrolladas.

La competitividad de un territorio depende en gran medida del: funcionamiento integrado del sistema urbano-regional; inserción en los sistemas de información y comunicación globales; recursos humanos calificados; apoyo estatal a la creación de sinergias y a los procesos de innovación; solidez institucional y gobernabilidad con participación ciudadana; definición de un proyecto de ciudad [1]. Mientras que en un esquema teórico de desarrollo endógeno se añadiría: la atracción residencial y el desarrollo de proveedores locales; un sector terciario avanzado; accesibilidad a los mercados externos; acceso al capital-riesgo; infraestructura física y científico-tecnológica; fuerte vinculación institucional en la producción y difusión tecnológica [2].

Hay que destacar que el origen del concepto de competitividad de las ciudades, no es urbano, su inicio reside en el paradigma de la competitividad empresarial y de las naciones, desarrollado por Porter (1992) [3], aunque en términos de ciudad este se puede definir como la posición relativa de una ciudad respecto a otras ciudades competidoras, siendo mejor que otras ciudades en lo relativo a sus características, a los atributos que definen el potencial endógeno que la diferencia de otras ciudades, y por ser capaz de crear más valores que otras ciudades a sus diferentes públicos objetivo, manteniendo y mejorando dicha competitividad de forma duradera [4].

Es por ello que al igual que los productos y servicios del mercado, las ciudades pueden diseñar y aplicar estrategias de marketing que permitan su progreso y diferenciación, satisfaciendo de una forma socialmente rentable, las exigencias de sus clientes internos, y los clientes externos mediante la adaptación de los fundamentos básicos de la estrategia de marketing: mercado, clientes, competidores, oferta y precios; transitando entonces del marketing clásico, hacia una nueva etapa, el marketing de ciudad [5].

El fomento del atractivo de la ciudad desde una perspectiva integradora del comercio, ocio y turismo urbano, entendiendo la ciudad como un espacio que ofrece a sus ciudadanos los elementos necesarios para la relación social, comercial, cultural, de ocio y entretenimiento, integrados de forma natural. El desarrollo de variables que definan el marketing operativo de las ciudades, analizando su valor, así como el ciclo de vida del producto ciudad, favoreciendo

la atracción de capitales y la implantación de empresas internacionales de sectores financieros y de servicios que permitan a las ciudades convertirse en ciudades globales.

Esto precisa, por parte de los gobiernos de las ciudades, la introducción de reformas que optimicen sus intervenciones en búsqueda de una mayor competitividad [6], ya que es crucial mirar la ciudad como un todo, donde se le guarde especial importancia a sus características y atributos, para que la misma sea capaz de satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de los más exigentes mercados [7]. A estos efectos Paz y Tkachuk (2004, p. 2) destacan que “la ciudad se vuelve el escenario concreto de rearticulación de las relaciones sociales que se generan en función de demandas específicas, presionando a los gestores locales a generar respuestas creativas a niveles micro, a estimular estrategias empresariales locales y a pensar formas más flexibles de gestión pública” [8]. Igualmente se considera que una urbe mejorará su posición competitiva si su oferta urbana es capaz de satisfacer las necesidades fundamentales de su población, tanto fija como flotante, y si su estructura social presenta una sólida cohesión [9]. A partir de estos aspectos se puede afirmar que los nuevos requerimientos deben estar sustentados en nuevas concepciones, y por ende en nuevas herramientas de gestión, dentro de las que se destacan las estrategias de marketing de ciudad [8].

Es por ello que los gobiernos locales amplían la actuación, atendiendo cuestiones vinculadas al diseño e implementación de estrategias de desarrollo tendientes a la generación de ventajas competitivas territoriales [2]. La nueva agenda territorial, que excluye las formas adoptadas por el modelo desarrollista, deja lugar a una gestión selectiva y localizada, de valor estratégico y con excepcional significación simbólica. Aparejado a ello está el criterio de Pancorbo (1999) quien coincide en que el desarrollo con una óptica local va a ser una vía para el logro de los diferentes propósitos de la gestión urbana a través de la satisfacción del cliente por medio de una estrategia competitiva integrada y enfocando su orientación hacia las necesidades del mercado urbano [10].

La ciudad debe desarrollar una idea creativa construida en torno a atributos emocionales, vivencias intangibles; donde las estrategias promovidas ofrezcan trozos de vida, alma y espíritu de las cosas cotidianas de la ciudad, su historia, su arte, su cultura, su deporte, sus negocios, su personalidad y valores, en fin, ofertar su vida plena. Todo esto puede ser concebido a través de un correcto diseño de la identidad, la imagen y el posicionamiento de ciudad basados en una correcta segmentación de mercados y en la identificación consiguiente de los distintos públicos objetivo [11]. Determinar el mejor posicionamiento de una ciudad ante sus clientes internos y sus potenciales externos, a través tanto de la mejora del producto (la ciudad en sí misma y sus posibilidades de desarrollo) como a través de la promoción adecuada y eficaz de la imagen, considerándose que el éxito a largo plazo de cada ciudad depende del éxito de la competencia. El objetivo central es fortalecer la capacidad de la ciudad para adaptarse al mercado cambiante, aprovechar las oportunidades y sostener su vitalidad [10].

Es por ello que se hace imprescindible poder identificar a los competidores [12], pues esto limitaría el riesgo de componer un estereotipo atractivo que no responde a la realidad local en cuanto a las potencialidades de la ciudad, y de las necesidades y expectativas con que cuenta

el público objetivo [13]; ya que identificar a las ciudades con las que realmente se tiene rivalidad permitiría poder trabajar en un área específica.

No todos los competidores tienen el mismo nivel ni compiten por el mismo público objetivo, por lo que para los competidores se pueden clasificar en dos grupos, los primarios y los secundarios; los directos o indirectos [9;14;15]; por otro lado estos pueden ser actuales o potenciales [10;16]; asociado a esto Buhalis (2000) los consideran como reales o potenciales [17]; sin embargo la definición más completa según el criterio de los autores y es la más acertada para este tipo de investigación, es la que dan Kotler, Haider, Rein (1992) quienes definen claramente tres niveles de competidores: el competidor superior, es el que al competir con la ciudad específica, gana casi siempre; el competidor semejante, es el que gana aproximadamente la mitad de las veces; el competidor débil, es el que pierde con la ciudad, la mayoría de las veces [12].

En Cuba no se está ajeno a esta situación y aún se desconoce si las ciudades compiten entre sí, además del nivel de competencia que ocupan, teniendo en cuenta los diferentes atributos que la caracterizan, lo que obstaculiza su posicionamiento, aparejado a ello están los escasos estudios con respecto a este tema, puesto que la generalidad de los mismos, se enfocan en desarrollar temas referentes al turismo de sol y playa. Para la determinación de la competencia real se consideró que la ciudad de Matanzas sería idónea, a partir de las características que la misma reúne como son: ser cabecera de la Provincia de Matanzas; con una situación geográfica envidiable que la sitúa entre dos de los polos turísticos más importantes del país (La Habana y Varadero) y en la cercanía de dos de los destinos urbanos más importantes del país (Santa Clara y Cienfuegos); caracterizada por una rica herencia cultural, patrimonial, arquitectónica y urbanística que la llevaron en siglos anteriores a ser reconocida como la "Atenas de Cuba"; con una belleza natural inexplorada a su totalidad y con un potencial endógeno para la inversión y el desarrollo del turismo de ciudad. Por lo que se plantea como objetivo general determinar la competencia real de la ciudad de Matanzas.

La consideración explícita de la posición y del comportamiento de los competidores es un dato importante en una estrategia de desarrollo que intente adicionar características a la oferta de una ciudad y para el posicionamiento estratégico de la misma. Ya que el posicionamiento exige decisiones y acciones por parte de la ciudad y sus gestores locales, en orden a atender, al menos, los dos objetivos siguientes: marcar las características diferenciales de la ciudad en la mente de los consumidores, con el objeto de que la identifiquen y la singularicen frente a las competidoras; y asociar la ciudad con valores reconocidos en el mercado y organizar el programa de marketing -mix para conseguir una comunicación de tal idea de forma clara, fuerte y distintiva [18]. Los análisis de competitividad permiten evaluar la importancia de la ventaja competitiva o comparativa detectada en relación a los competidores más peligrosos e identificar sus comportamientos competitivos.

## **MÉTODOS:**

Para la determinación de la competencia real se propone el siguiente procedimiento:

**Etapas 1: Determinación de los atributos para establecer la competencia de la ciudad.**

**Paso 1: Selección de expertos.**

Para la confección del listado inicial de personas propuestas como posibles expertos, y que serán sometidas a una selección, se debe considerar principalmente: que estos en dependencia del nivel que se esté analizando deben ser expertos a nivel local, de país o internacional, por la envergadura del tema en cuestión ya que deben poseer un elevado grado de conocimiento y experiencia respecto a la temática. En el caso de la presente investigación se realizará teniendo en cuenta los expertos a nivel de país, para ello se utiliza la selección de los expertos propuesta por San Martín (2013), Cruz (2013) y Cuellar (2014) [19;20;21].

**Paso 2: Selección de parámetros para la determinación de las ciudades competidoras potencialmente.**

Para el análisis de las ciudades que formarán parte de la muestra de la investigación se deben tener en cuenta un grupo de cuatro parámetros que pueden incidir en la inclusión de alguna ciudad en el estudio [20; 21] lo cual se realizará a partir de una revisión bibliográfica.

**Paso 3: Identificación de los atributos para comparar las ciudades.**

Para identificar los atributos a tener en cuenta para comparar las ciudades es importante, en primer lugar, hacer una revisión bibliográfica sobre los criterios para el atractivo de una ciudad y los atributos de identidad urbana a ser proyectados como imagen; para ello se propone utilizar una entrevista en profundidad propuesta por Cruz (2013) y Cuellar (2014) [20; 21] y la matriz de síntesis [19; 21].

**Etapas 2: Determinación de la competencia potencial de la ciudad.**

**Paso 1: Propuesta de las ciudades a comparar a partir de los atributos más cruciales.**

La propuesta se realizará desarrollando *brainstorming* propuesta por Cruz (2013) y Cuellar (2014) [21; 21].

**Paso 2: Selección de las ciudades a comparar a partir de trabajo con grupo de expertos.**

Se tendrá en cuenta como listado inicial las ciudades resultantes de la del paso 2 de la etapa 1 y se le incluirá a ese listado las propuestas que no estuviesen contempladas de la *brainstorming*; posteriormente se empleará el método Kendall [20; 21].

**Etapas 3: Determinación de la competencia real de la ciudad.**

**Paso 1: Evaluación de las ciudades según criterio de expertos.**

La evaluación de las ciudades obtenidas serán valoradas por los expertos a partir de la encuesta a través de cuestionario [7; 20; 21].

**Paso 2: Definición del nivel de competidores a los cuales se le analizará el posicionamiento de la ciudad.**

Se definirán los niveles de competidores atendiendo a los niveles identificados en los aspectos teóricos que en caso de la presente investigación se proponen 3 niveles, los cuales serán identificados a partir del análisis cluster a través del método no jerárquico propuesto por Tanda, Rodríguez y Marrero (2010), Cruz (2013) y Cuellar (2014) [7;20;21], para el perfilado de los conglomerados se utilizará análisis factorial de correspondencias[7;20;21] y para la validación se propone el análisis discriminante [7;20;21].

## RESULTADOS:

### Etapa 1: Determinación de los atributos para establecer la competencia de la ciudad.

#### Paso 1: Selección de expertos.

Se seleccionaron 25 expertos de todo el país, en la mayoría de los casos se obtuvieron valores superiores a 0,85 demostrando la alta competencia de los mismos.

#### Paso 2: Selección de parámetros para la determinación de las ciudades competidoras potencialmente.

Posteriormente se desarrolló el diagnóstico a todas las ciudades cubanas, teniendo en cuenta los siguientes parámetros para la determinación de ciudades competidoras potencialmente: ciudades que ostentan reconocimientos y declaraciones nacionales e internacionales, ciudades que son destino urbano del país, tipos de ciudades e interés político-legal-económico, como resultado de ello se obtuvo que las ciudades que forman parte de la muestra son: Pinar del Río, San José de las Lajas, Artemisa, La Habana, Matanzas, Santa Clara, Remedios, Cienfuegos, Sancti Spiritus, Trinidad, Ciego de Ávila, Camagüey, Holguín, Bayamo, Las Tunas, Santiago de Cuba, Guantánamo, Baracoa y Nueva Gerona.

#### Paso 3: Identificación de los atributos para comparar las ciudades.

Como resultado de la entrevista en profundidad desarrollada se obtiene que:

**Tabla 1: Atractivos de una ciudad y los atributos de identidad urbana.**

Atractivos de una ciudad		Atributos que componen la identidad de una ciudad
<b>Ámbito social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Calidad de vida</li> <li>Previsión y la seguridad social</li> <li>Calidad del contacto</li> <li>Grado de protección y seguridad del ciudadano</li> <li>Calidad política</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arquitectura y urbanismo</li> <li>Patrimonio histórico</li> <li>Aspecto físico de las ciudades</li> <li>Oferta de la ciudad (cultural, turística y de servicios)</li> <li>Educación y la universidad</li> <li>Transporte e infraestructura de comunicación</li> <li>Medio ambiente</li> <li>Innovación y cultura empresarial</li> <li>Empleo y la economía</li> <li>Grado de protección y seguridad</li> <li>Cuestiones sociales</li> <li>Prestigio de la ciudad</li> <li>Actitud de la ciudad</li> </ul>
<b>Ámbito económico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de la infraestructura</li> <li>Recursos humanos</li> <li>Calidad y diversidad de las ofertas para el consumo</li> <li>Desarrollo de actividades productivas</li> <li>Calidad del trabajo</li> </ul>	
<b>Ámbito psíquico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Calidad emocional</li> <li>La recreacional y la dinámica</li> <li>Actitud de la ciudad</li> <li>Identidad</li> </ul>	
<b>Ámbito geográfico y medioambiental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuidado y protección del medio ambiente</li> <li>Ubicación geográfica</li> <li>Clima</li> <li>Paisajes</li> </ul>	
<b>Ámbito espiritual e intelectual</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Calidad de formación/educación</li> <li>Nivel cultural y de arte</li> <li>Nivel de libertad de credo y de opinión</li> <li>Imagen</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia.

A partir de la revisión bibliográfica se desarrolló la matriz de síntesis, cuyos resultados están expuestos en la Tabla 2.

Tabla 2: Resultados de la matriz de síntesis.

Autores/Atributos	A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	A <sub>3</sub>	A <sub>4</sub>	A <sub>5</sub>	A <sub>6</sub>	A <sub>7</sub>	A <sub>8</sub>	A <sub>9</sub>	A <sub>10</sub>	A <sub>11</sub>	A <sub>12</sub>	A <sub>13</sub>	A <sub>14</sub>	A <sub>15</sub>	A <sub>16</sub>	A <sub>17</sub>	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Comisión Europea (2000)			X			X					X		X	X	X		X	7	41,18
Friedmann(2000)			X								X							2	11,76
Fernández Güell (2000)							X				X						X	3	17,65
Benko (2000)	X							X	X									3	17,65
Wong (2002)							X	X	X	X				X					0
Luque et al (2002)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				X	X	X	X	13	76,47
Luque (2003)	X	X		X			X		X	X								6	35,29
Luque y Muñoz (2003)	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X			X		X	11	64,70
López (2003)	X	X	X	X	X	X			X		X			X				9	52,94
Muñiz y Martínez (2003)					X		X											2	11,76
De Elizagarate (2003)			X			X					X			X	X		X	6	35,29
Cervantes, Muñiz y Pancorbo (2003)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X						11	64,71
De Elizagarate (2004)					X				X									2	11,76
Ministerio de Fomento (2004)						X	X				X							3	17,65
Tanda y Marrero (2004)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X							10	58,82
Blázquez, Martínez y Juanatey (2004)				X	X	X	X	X		X								6	35,29
Leva (2005)		X	X	X	X	X	X											5	29,41
Tanda (2005)	X	X	X	X	X	X	X	X	X									8	47,06
Sánchez y Moura (2005)				X				X	X	X				X				5	29,41
De Elizagarate (2006)					X			X	X					X				3	17,65
Salasdedos (2007)	X			X						X								3	17,65
Jiménez (2007)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X								9	52,94
Barroso (2007)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X								9	52,94
Indicadores Globales para Ciudades (2007)			X		X	X	X				X	X		X	X	X	X	10	58,82
Alvarez (2008)					X	X	X			X				X	X	X	X	9	52,94
Friedmann(2008)	X								X	X	X							4	23,53
Hugony (2008)		X					X				X							3	17,65
Rodríguez (2008)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X								10	58,82
Rial, García y Varela (2008)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X						11	64,71
Tanda y Rodríguez (2008a)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X								10	58,82
Tanda y Rodríguez (2008b)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X								10	58,82
Del Barrio, Luque y Rodríguez (2009)	X	X	X	X	X	X	X			X				X	X		X	10	58,82
Tanda, Rodríguez y Marrero (2009a)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X								10	58,82
Tanda, Rodríguez y Marrero (2010)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X								10	58,82
Plan Estratégico La Plata (2010)						X					X							2	11,76
Tanda, Rodríguez y Marrero (2011a)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X								10	58,82
Tanda, Rodríguez y Marrero (2011b)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X								10	58,82
Rodríguez (2011)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X								10	58,82
González y Castillo (2011)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X								10	58,82
Tanda (2011)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X								10	58,82
Pantoja (2012)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X							11	64,70
Guerrero (2012)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X								10	58,82
Cruz (2013)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X							X	11	64,71
Cuellar (2014)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X							11	64,71
Mentado (2014)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X								10	58,82
Frecuencia (f)	29	28	30	28	32	33	33	27	29	27	14	3	7	6	6	3	8		
Porcentaje (%)	64,44	62,22	66,67	62,22	71,11	73,33	73,33	60	64,44	60	31,11	6,66	15,56	13,33	13,33	6,667	17,78		

Fuente: Elaboración propia.

Etapa 2: Determinación de la competencia potencial de la ciudad.

Paso 1: Propuesta de las ciudades a comparar a partir de los atributos más cruciales.

Tabla 3: Resultados de la aplicación de la matriz de selección ponderada.



Id	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	Califi	Frec	Clasi
I <sub>1</sub>	3	3	3	4	3	5	3	4	5	3	3	4	4	4	5	4	4	4	5	3	3	3	4	3	4	4	3							100	27	12
I <sub>2</sub>	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	34	27	23						
I <sub>3</sub>	2	3	1	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	5	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	88	27	16						
I <sub>4</sub>	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	31	27	24						
I <sub>5</sub>	3	2	3	3	4	3	3	2	3	3	3	4	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	4	3	4	80	27	22						
I <sub>6</sub>	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	133	27	2						
I <sub>7</sub>	5	5	5	3	4	5	5	3	4	5	5	3	4	3	4	3	4	5	3	4	3	5	4	3	5	4	3	109	27	9						
I <sub>8</sub>	4	1	2	4	2	3	4	4	4	4	4	1	3	1	4	4	2	4	2	1	2	4	4	4	4	4	3	83	27	21						
I <sub>9</sub>	4	3	4	3	3	1	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	93	27	14						
I <sub>10</sub>	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	121	27	8						
I <sub>11</sub>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	134	27	1						
I <sub>12</sub>	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	5	3	1	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	88	27	17						
I <sub>13</sub>	3	4	5	4	3	3	4	4	5	3	4	3	4	2	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	102	27	10						
I <sub>14</sub>	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	130	27	5						
I <sub>15</sub>	3	2	3	4	3	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	4	4	101	27	11						
I <sub>16</sub>	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	126	27	7						
I <sub>17</sub>	4	4	4	4	5	4	3	2	1	2	3	3	4	3	4	4	4	2	3	4	4	4	4	3	4	3	3	92	27	15						
I <sub>18</sub>	2	1	3	4	4	5	4	3	2	4	4	4	3	3	4	5	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	95	27	13						
I <sub>19</sub>	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	131	27	4						
I <sub>20</sub>	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	4	2	5	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	4	3	4	86	27	18						
I <sub>21</sub>	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	132	27	3						
I <sub>22</sub>	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	4	3	4	3	4	83	27	20						
I <sub>23</sub>	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	127	27	6						
I <sub>24</sub>	3	4	3	3	3	3	2	3	4	3	4	3	5	3	1	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	86	27	19						

Fuente: Elaboración propia.

**Paso 2: Selección de las ciudades a comparar a partir de trabajo con grupo de expertos.**

El coeficiente de concordancia kendall (W) arrojó un valor de 0.5242 (52.42%) mayor que el 0,5 requerido para que el resultado sea válido.

**Tabla 4: Resultados del método kendall.**

Aspectos expertos	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E 10	E 11	E 12	E 13	E 14	E 15	E 16	E 17	E 18	E 19	E 20	E 21	E 22	E 23	E 24	E 25	E 26	E 27	Σ E	Δ	Δ <sup>2</sup>	
Pinar del Río.	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	34	151,81818	23,048,76
San José de las Lajas	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	36	-	22,746,12
Artemisa.	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	39	150,81818	21,555,57
La Habana.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	297	111,18181	12,361,39	
Matanzas.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	10	10	10	10	11	10	10	10	10	10	10	11	10	11	11	10	11	277	91,181818	8,314,123
Cárdenas.	2	1	2	3	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	44	141,81818	20,112,39	
Villa Clara.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	11	11	11	11	11	11	11	11	10	11	11	11	11	11	11	11	235	109,18181	11,920,66	
Remedios.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	236	110,18181	12,140,30	
Caibarién.	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	39	146,81818	21,555,57
Cienfuegos.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	297	111,18181	12,361,39	
Sancti Spiritus.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	11	11	11	11	11	11	10	10	11	11	11	11	11	11	11	10	232	106,18181	11,274,57	
Trinidad.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	231	111,18181	12,361,39
Ciego de Ávila.	9	9	9	9	9	1	0	9	9	9	9	9	10	9	10	9	10	10	9	9	10	10	9	9	9	9	9	10	252	66,181818	4,380,033
Camagüey.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	297	111,18181	12,361,39	
Holguín.	9	1	9	1	1	1	1	1	1	1	10	10	10	10	9	10	10	10	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	266	80,181818	6,429,123
Bayamo.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	235	109,18181	11,920,66	
Las Tunas.	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	39	146,81818	21,555,57
Santiago de Cuba.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	297	111,18181	12,361,39	
Guantánamo.	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	37	148,81818	22,146,85
Baracoa.	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	11	11	11	11	11	11	11	11	10	11	11	11	11	11	11	11	294	108,18181	11,703,30	

Fuente: Elaboración propia.

### **Etapas:**

**Paso 2: Definición del nivel de competidores a los cuales se le analizará el posicionamiento de la ciudad.**

**Tabla 5: Resumen de los centros iniciales y finales de los conglomerados.**

ATRIBUTOS	Conglomerado iniciales			Conglomerado finales		
	1	2	3	1	2	3
Arquitectura y urbanismo	5,00	3,00	3,00	5,00	3,00	3,00
Patrimonio histórico	5,00	1,00	5,00	5,00	1,00	4,20
Oferta cultural	5,00	1,00	3,00	5,00	2,00	3,00
Oferta turística	5,00	3,00	3,00	5,00	2,00	2,60
Transporte e infraestructura de comunicación	5,00	1,00	1,00	3,00	1,00	2,60
Medio ambiente	3,00	3,00	3,00	3,33	3,00	3,00
Servicios	5,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00
Aspecto físico	5,00	5,00	3,00	4,00	4,00	3,00
Actitud de la ciudad	5,00	1,00	3,00	4,67	2,00	3,00
Prestigio de la ciudad	5,00	3,00	5,00	5,00	4,00	4,60

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 6: Resumen del número de casos en cada conglomerado**

Conglomerado	1	6,000
	2	2,000
	3	5,000
Válidos		13,000
Perdidos		,000

Fuente: Elaboración propia.

## DISCUSIÓN:

### **Etapas 1: Determinación de los atributos para establecer la competencia de la ciudad.**

Hay que hacer que la ciudad mejore sus atractivos y cree más valor para los ciudadanos, los turistas, los inversores y las empresas, con el fin de lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, permitiendo ello la diferenciación de la ciudad y por consiguiente su posicionamiento [2; 4; 12;21]. Asociado a esto, están los criterios de Rodríguez (2011) y Cruz (2013) quienes consideran que existen diferentes tipos de ámbitos: ámbito espiritual e intelectual (calidad de formación/educación, nivel cultural y de arte y nivel de libertad de credo y de opinión); ámbito psíquico (calidad emocional, calidad recreacional, calidad dinámica); ámbito social (grado de protección y de seguridad del ciudadano, previsión y seguridad social, calidad de contacto, calidad política); ámbito económico (calidad del trabajo, calidad del consumo) y ámbito geográfico y medioambiental [12;21].

Posteriormente se realizó la entrevista en profundidad a los expertos seleccionados previamente, la gran mayoría de ellos partieron del análisis de que los atractivos de la ciudad deben estar avocados a lograr resaltar las diferencias de la ciudad con respecto a los competidores más próximos, además de que se deben desarrollar actividades orientadas al aumento del atractivo de la misma, como lugar de residencia a través del mejoramiento de las ofertas y los servicios en ámbitos tales como educación/formación, cultura, recreo, salud, medio ambiente, vivienda y servicio de la administración. Sin embargo otros consideran que puede existir un riesgo al componer un estereotipo de atractivo que realmente no responda a la realidad de la ciudad, en cuanto a las potencialidades con que cuentan, y que esto podría incidir negativamente en el posicionamiento de la misma. Existió coincidencia en muchos de los

entrevistados con respecto a la vinculación que ven entre los atributos de la imagen urbana de la ciudad con los atributos que componen los ámbitos de los atractivos; al mismo tiempo consideran que un recurso real de la ciudad que no se utiliza en términos de imagen es un recurso infrautilizado, y los beneficios que pueden aportar pasan desapercibidos.

Como resultado de la matriz de síntesis, se tuvieron en cuenta los elementos convergentes y que obtuvieron más del 60.0 % de presencia, como resultado de ello se tendrán en cuenta los siguientes atributos: arquitectura y urbanismo; patrimonio histórico; oferta cultural; oferta turística; servicios; medioambiente; transporte e infraestructura de las comunicaciones; actitud de la ciudad; aspecto físico la ciudad y prestigio de la ciudad. (Ver Tabla 2)

#### **Etapla 2: Determinación de la competencia potencial de la ciudad.**

Después de 35 minutos de desarrollo de la búsqueda colectiva de ideas, se logró la generación de 30 propuestas. Posteriormente y como parte de su tratamiento, se pasó a explicarlas, con el objetivo de lograr la comprensión del enunciado planteado, especialmente en los casos en que este no era explícito. A continuación se combinaron o fusionaron los temas similares, quedando reducido el listado original a 24 ideas. Solo a excepción de Viñales y Güines todas las demás ideas fueron tomadas en cuenta. (Ver Tabla 3)

Como resultado del método kendall se obtuvo una diferenciación de la importancia de las diferentes ciudades tratadas, existiendo solo 9 que a partir de la escala propuesta no resultaron evaluadas cercanas a la categoría de cruciales los cuales son: Pinar del Río, Artemisa, Cárdenas, Caibarién, Las Tunas, Guantánamo y Nueva Gerona. El resto de las ciudades para un total de trece, resultaron evaluados cercanos a la categoría crucial, como son: La Habana, Matanzas, Santa Clara, Remedios, Cienfuegos, Sancti Spíritus, Trinidad, Ciego de Ávila, Camagüey, Holguín, Bayamo, Santiago de Cuba y Baracoa (Ver Tabla 4).

#### **Etapla 3: Determinación de la competencia real de la ciudad.**

Se le aplicó la encuesta a los 25 expertos teniendo en cuenta los atributos determinados anteriormente y que sirviera como base para el desarrollo del cluster. Como resultado se obtuvieron los diferentes niveles de competidores de la ciudad:

- Conglomerado 1: Competidor superior. (Ver Tabla 5 y 6)

Está conformado por el 46.15% de las ciudades, se caracteriza por ser de evaluaciones altas en la gran mayoría de los atributos. Son los que mejor evaluación tienen con respecto al diseño urbano: arquitectura y urbanismo y patrimonio histórico; así como los relacionados con su oferta cultural, turística y de servicios; igualmente en el componente emocional de la imagen de la ciudad (la actitud, aspecto físico y el prestigio), a pesar de que obtiene las evaluaciones más altas en aspectos como: transporte e infraestructura de comunicación y medio ambiente, estas son regulares. La gran mayoría de las ciudades que lo componen tienen declaraciones de: Patrimonio Cultural de la Humanidad” UNESCO, Patrimonio Mundial, Ciudad histórica; todas son ciudades destino urbano del país y patrimoniales; está compuesto por ciudades intermedias y grandes. Entre los miembros de este grupo se encuentran las ciudades de: La Habana, Cienfuegos, Camagüey, Santiago de Cuba y Trinidad.

- Conglomerado 2: Competidor inferior. (Ver Tabla 5 y 6)

Está conformado por el 15.38% de las ciudades, se caracteriza por ser de evaluaciones bajas en la gran mayoría de los atributos. Son los que peor evaluación tienen con respecto al diseño urbano: patrimonio histórico; así como los relacionados con su oferta cultural y turística; igualmente en el componente emocional de la imagen de la ciudad con respecto a la actitud obtiene evaluaciones negativas y en relación al prestigio de la ciudad a pesar de obtener evaluaciones positivas es el conglomerado que le ofrece valoraciones más bajas; le otorgan valoraciones negativas al transporte e infraestructura de comunicación. A pesar de esto son el segundo grupo con evaluaciones positivas con respecto al: aspecto físico, servicios y medio ambiente, estas son regulares. La gran mayoría de las ciudades que lo componen no tienen declaraciones de: Patrimonio Cultural de la Humanidad” UNESCO, Patrimonio Mundial, ciudades destino urbano del país y patrimoniales, una de ellas es ciudad monumento nacional; está compuesto por ciudades intermedias. Entre los miembros de este grupo se encuentran las ciudades de: Ciego de Ávila y Sancti Spíritus.

- Conglomerado 3: Competidor semejante. (Ver Tabla 5 y 6)

Está conformado por el 30.77% de las ciudades, se caracteriza por ser de evaluaciones regulares en la gran mayoría de los atributos. Son el segundo grupo que mejor evalúa los atributos con respecto al diseño urbano: arquitectura y urbanismo y patrimonio histórico; así como los relacionados con su oferta cultural y de servicios; igualmente en el componente emocional de la imagen de la ciudad (la actitud, aspecto físico y el prestigio), así como el medio ambiente. A pesar de que son el segundo grupo que mejor evalúa la oferta turística y el transporte e infraestructura de comunicación, estas son negativas. La gran mayoría de las ciudades que lo componen tienen declaraciones de: Ciudad monumento nacional, son ciudades destino urbano del país y patrimoniales; sin embargo no tienen declaraciones de Patrimonio Cultural de la Humanidad” UNESCO, Patrimonio Mundial y Ciudad histórica; está compuesto por ciudades intermedias. Entre los miembros de este grupo se encuentran las ciudades de: Matanzas, Santa Clara, Holguín, Remedios, Bayamo y Baracoa.

### **CONCLUSIONES:**

El problema clave de la ciudad es investigar cómo mejorar sus probabilidades sobre sus ciudades competidores semejantes, y a la larga, alcanzar a los competidores superiores.

Una correcta identificación de la competencia ayuda a las ciudades a consolidar su posicionamiento en el mercado a partir de promover sus ventajas competitivas y a tener éxito en el sector, donde los gobiernos locales juegan un papel determinante ya que se vive la era de la especialización de las ciudades.

La competencia de la ciudad de Matanzas es: competidor superior (La Habana, Cienfuegos, Camagüey, Santiago de Cuba y Trinidad), competidor semejante (Matanzas, Santa Clara, Holguín, Remedios, Bayamo y Baracoa) y competidor inferior (Ciego de Ávila y Sancti Spíritus).

### **BIBLIOGRAFÍA:**

1. CASTELLS, M. Y BORJA, J. 2000. *Local y Global. La gestión de las ciudades en la era de la información*. Madrid: Taurus, 2000.
2. PAZ, S. 2005. *Gestión estratégica y posicionamiento de ciudades. La marca de ciudad como vector para la proyección internacional*. Revista Venezolana de Gerencia, Abril/Jun. 2005, vol. 10, no. 030, p. 175-195.
3. PORTER, M.E. 1992. *Avantatges competitius de Catalunya*, els. Cataluña: Entidad Autónoma Diario de. y Publicaciones (Cataluña).
4. DE ELIZAGARATE, V. 2008. *Marketing de ciudades: estrategias para el desarrollo de ciudades atractivas y competitivas en un mundo global*. Madrid: Editorial Pirámide, 2008.
5. BENKO, G. 2000. *Estrategias de comunicación y marketing urbano*. EURE, 2000, vol. 26, no. 79, p. 67-76.
6. TANDA, J. 2011. *Fijación de la identidad urbana deseada en la gestión de ciudades: caso ciudad de Matanzas*. Tesis (en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas). Matanzas: Universidad de Matanzas, 2011. 277h.
7. TANDA, J., RODRÍGUEZ, Y. y MARRERO, M. 2010. Marketing de ciudad una herramienta de gestión para las ciudades. *Retos turísticos*. 2010, vol. 9, no. 3. ISSN 1681-9713.
8. PAZ, S. y TKACHUK, C. 2004. *Tiempo de City Marketing: la imagen de Rosario*. 1er seminario virtual de Imagourbis: Marketing de ciudades y desarrollo urbano. Rosario, 9 al 17 diciembre 2004. [en línea]. Disponible en: <http://www.imagourbis.unq.edu.ar> [citado el 5 de Febrero de 2008].
9. FERNÁNDEZ GÜEL, JM. 2000. *Planificación Estratégica de Ciudades*. Barcelona: Editorial Gustavo Gili S.A, 2000.
10. PANCORBO, JA. 1999. *Desarrollo de indicadores urbanos para la gestión de marketing de ciudad*. Placer, JL. y Álvarez, R. (tutores) León. 709 h. Tesis Doctoral. Universidad de León, 1999.
11. RODRÍGUEZ, Y. 2011. *Valoración de la imagen urbana actual de la ciudad de Matanzas desde la óptica del marketing de ciudad*. Tanda, J. (tutora). Matanzas. 70 h. *Tesis de Maestría*. Universidad de Matanzas, 2011.
12. KOTLER, P., HAIDER, D. Y REIN, I. 1992. *Mercadotecnia de localidades*. México: Prentice-Hall, 1992.
13. MUNUERA, J. M. Y RODRÍGUEZ, A. 2007. *Estrategias de Marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC, 2007.
14. VARELA, J., et al. 2002. *Imagen y posicionamiento de establecimientos minoristas*. Psicothema, 2002, vol. 14, no. 1, p. 92-99.
15. MUÑOZ, F. Y LUQUE, T. 2003. *Benchmarking y Marketing de Ciudades*. XVII Congreso Anual y XIII Congreso Hispano-Francés, Bordeaux, 4, 5 y 6 de junio, Vol. I.

16. VALLS, W. 2006. *Procedimientos para la evaluación, análisis y diagnóstico de la calidad en destinos turísticos de sol y playa*. Quintana, L. y Romero, A. (tutores). La Habana. 100 h. Tesis Doctoral. Instituto Superior Politécnico José A. Echeverría, 2006.
17. BUHALIS, D. 2000. *Marketing the Competitive Destination of the Future*. Tourism Management, 2000, no. 21, p. 97-116.
18. RITCHIE, J. R. Y CROUCH, G. I. 2000. The Competitive Destination: A Sustainability Perspective. *Tourism Management*, 2000, no. 21, p. 1-7.
19. SAN MARTÍN, D. 2013. *Estrategias de comercialización para el mercado de la tercera edad. Hotel Iberostar Laguna Azul*. Rodríguez, Y.y Font, M. (tutoras). Matanzas. 70 h. *Tesis de Diploma*. Universidad de Matanzas, 2013.
20. CRUZ. Y. 2013. *Propuesta de niveles de competidores teniendo en cuenta para ello una perspectiva teórica que sustente dicha elección*. Rodríguez, Y. (tutora). Matanzas. 70 h. *Tesis de Diploma*. Universidad de Matanzas, 2011.
21. CUELLAR, L.E. 2014. *Determinación de la competencia de la ciudad de Matanzas*. Rodríguez, Y. (tutora). Matanzas. 70 h. *Tesis de Diploma*. Universidad de Matanzas, 2014.

Recibido: 26-2-15.

Aceptado: 1-4-15.