



Manatí: un paraíso por descubrir

Manatí: a paradise to discover

“Jorge Raúl Ávila Hernández”¹

“Nolberto Cruz Aguilera”^{2} “Félix Díaz Pompa”³*

“Yanitza María Sarmiento Sintés”⁴ “Glessler Vladimir Ramos Giral”⁵

Resumen

La planificación turística constituye una tarea esencial a cumplir en el desarrollo turístico de un destino. En un mundo en el que el vertiginoso desarrollo de las tecnologías de la información crea un entorno mucho más competitivo, las herramientas que brinda la planificación son fundamentales. Por ello, la presente investigación tuvo como objetivo: planificar la actividad turística del municipio Manatí de acuerdo con sus potencialidades a partir de la evaluación de la situación interna y externa para el desarrollo del turismo en la localidad a través del análisis DAFO. Se seleccionó la metodología de Peña (2016) para la planificación de los destinos turísticos, la cual consta de cinco etapas y cuya adaptación a este municipio, tuvo como principal resultado la creación de una base teórica fundamentada sobre la base de esta metodología para futuros proyectos de desarrollo local. Como posibles resultados de esta investigación se obtuvo la proyección de programas de desarrollo como destino turístico, sin embargo, el municipio aún no posee una infraestructura adecuada para desarrollar la actividad turística.

Abstract

Tourism planning constitutes an essential task to fulfill in the tourist development of a destination. In a world in which the rapid development of information technologies creates a much more competitive environment, the tools that planning provides are undoubtedly essential. For this reason, the present research had as objective: to plan the tourist activity of the Manatí municipality according to its potential from the evaluation of the internal and external situation for the development of tourism in the locality through the SWOT analysis. The methodology of Peña (2016) was selected for the planning of tourist destinations, which consists of five stages and whose adaptation to this municipality, had as the main result the creation of a theoretical basis based on this methodology for future local development projects. As possible results of this research, the projection of development programs as a tourist destination was obtained, however, the municipality still does not have an adequate infrastructure to develop tourist activity.

Palabras clave/Keywords

Planeación turística; desarrollo local; infraestructura; Manatí/Tourism planning; community; development; infrastructure; Manatí

**Dirección para correspondencia: enecruz@uho.edu.ec*

Artículo recibido el 24 - 04 - 2021 Artículo aceptado el 06 - 10 - 2021 Artículo publicado el 30 - 12 - 2021

Conflicto de intereses no declarado.

Fundada 2016 Unidad de Cooperación Universitaria de la Universidad Técnica de Manabí, Ecuador.

¹ Universidad de Holguín, <https://orcid.org/0000-0003-2924-7501>

² Universidad de Holguín, Máster, enecruz@uho.edu.ec, <https://orcid.org/0000-0003-1881-4953>

³ Universidad de Holguín, <https://orcid.org/0000-0002-2666-1849>

⁴ Universidad de Holguín, <https://orcid.org/0000-0003-4695-0186>

⁵ Universidad de Holguín, <https://orcid.org/0000-0002-9016-7781>

1. Introducción

La definición de destinos turísticos y de atractivos turísticos como elemento estrella de estos, ha sido el punto de partida de muchos autores como parte de la creación de nuevas formas de gestión para potenciar o crear destinos turísticos.

Las revisiones de distintas literaturas demuestran que los investigadores de varias disciplinas han estudiado este concepto, arribando a profundas conclusiones en sus propias aproximaciones, pero al mismo tiempo haciendo cada vez más complejo el entendimiento de este elemento entre estudiosos de diversos campos.

Autores como Haugland *et al.* (2011); Beltramo *et al.* (2021); Benvenuto *et al.* (2020); Bibi (2017); Morachat (2003); Zemla (2016); Barrado-Timón (2004); Corrales (2017); Culic *et al.* (2021); Saraniemi & Kylänen (2011); Petroman (2015) y Biosca y Amigó (2001), brindan sus puntos de vista en diferentes aproximaciones acerca de los destinos turísticos.

Mientras que Biosca y Amigó (2001) lo definen como la formalización de aquellos nuevos espacios geofísicos de interés o de aquellos otros que quieren plantearse una reconsideración de su valoración hacia parámetros turísticos posibles para la potenciación de sus estructuras actuales; Barrado-Timón (2004); Morachat (2003) y Zemla (2016), amplían el campo de estudio para su definición en tres dimensiones las cuales engloban la aproximación espacial a una aproximación de redes y conexiones pasando por concepciones desde el punto de vista económico, empresarial y sistémico.

Por lo que puede resumirse que los destinos turísticos son los espacios geográficos poseedores de recursos de distinta naturaleza que son utilizados por las comunidades y gobiernos de acogida para atraer a determinados nichos de mercado a realizar determinada actividad sobre la base de dichos recursos. Estos ‘recursos’, que constituyen el elemento diferenciador son los atractivos turísticos y los cuales son definidos por autores como Calvo *et al.* (2011); Corrales (2017); Formica & Uysal (2006); Formica (2004) y Tuñón-Valls *et al.* (2014).

Para el exitoso desarrollo de cualquier zona turística, como también se denomina a los destinos turísticos, es trascendental la correcta planificación de estos. La planificación constituye una herramienta que brinda un conjunto de técnicas para conocer el estado actual de la zona que se analiza para de esta forma lograr una previsión sobre la futura evolución de las variables internas y externas, las acciones que se consideran más factibles de lograr para cumplir los objetivos de su actuación en un período de tiempo dado, tal como lo refieren Acosta *et al.* (2018); Aliu (2011); Lalilic y Onder (2018); López (2007); Molina y Rodríguez (1991); Osorio (2009); Plumed *et al.* (2018); Ricaurte (2009); Schulte (2003) y Wariboko (2016).

El sector turístico en Cuba, forma parte importante del plan de desarrollo del gobierno por colocarse en los primeros lugares en el aporte del Producto Interno Bruto (PIB) del país. Esta actividad comenzó a tomar prioridad a partir de los '90 y también ha experimentado un crecimiento sostenido a partir de esa década. Aunque se han contabilizado leves descensos, el número de llegadas se ha mantenido por encima de la cifra de los dos millones de turistas. En el año 2005, la construcción de hoteles y otras infraestructuras políticas se disparó, posibilitando, entre otras causas que se haya mantenido el crecimiento de las cantidades de turistas.

Manatí: un paraíso por descubrir

Ávila Hernández, Cruz Aguilera, Díaz Pompa, Sarmiento Sintés, Ramos Giral

En el año 2008, hubo un aproximado de 2 300 000 llegadas internacionales, en 2010, 2 507 000 y en 2015 un total de 3 500 000 de turistas extranjeros lo cual es muestra del ascenso de este sector de la economía en el país. Por esta razón se ha convertido en una de las prioridades del Estado por su capacidad para dinamizar otras ramas de la economía (Statista Research Department, 2020).

Cuba cuenta con un total de 169 municipios. Las Tunas, una de las 15 provincias del país, solo posee 8 de la totalidad de municipios (ONEI, 2019). La planificación turística debe iniciarse en los más pequeños núcleos poblacionales, es decir, la toma de decisiones de los municipios, en el caso de Cuba, se hace mediante el diseño de un programa estratégico que debe ser cumplido y deberá entenderse como una parte de la estrategia de desarrollo local, de modo que garantice la adecuada organización y ejecución de las acciones territoriales dirigidas al fomento y regulación de la actividad. La planificación no responde a un método único y estanco de común diseño e invariable aplicación para cualquier territorio. Según las características inherentes de cada espacio, el proceso, los métodos y sobre todo los objetivos de planificación turística pueden variar sustancialmente (Filián, 2019).

El municipio de Manatí se encuentra ubicado al norte de la provincia Las Tunas. Este municipio, pese a que no posee infraestructuras turísticas de importancia, sí cuenta con grandes recursos naturales como son la vegetación, el clima siempre cálido y las playas de arenas blancas, las cuales son características del norte de la Isla. Por lo que el gobierno de esta provincia, plantea la necesidad de desarrollar el municipio en el turismo como una de las actividades económicas más prometedoras. De aquí que la pregunta científica con la que se desarrolló la presente investigación es ¿cómo planificar una adecuada actividad turística del municipio de Manatí de acuerdo con las potencialidades que posee?

2. Materiales y Métodos

Como parte de la búsqueda bibliográfica llevada a cabo en la investigación, se analizaron un conjunto de siete metodologías para la planificación turística Blanco (2019); Boullón (2006); Molina y Rodríguez (2005); OMT (1999); Peña (2016); Servicio de Planificación y Estrategia Turística de la Agencia Valenciana del Turismo (2016) y Zamorano (2008).

OMT (1999)

Consta de un sistema de siete etapas: estudio preliminar, objetivos de desarrollo, estudios y evaluaciones, análisis y síntesis, formulación del plan, recomendaciones y ejecución y gestión. Se basa en un diagnóstico de las condiciones actuales del destino mediante herramientas afines para determinar problemas y sus soluciones con responsables, en calidad de recomendaciones para las autoridades locales.

Molina y Rodríguez (2005)

Cuenta con dos fases: definición y planificación. La fase de definición posee cinco etapas: diagnosis, prognosis, establecimiento de fines, establecimiento de estrategias y selección de instrumentos. La fase de planificación cuenta con cuatro etapas: Programación, Presupuestación, Instrumentación y Evaluación. Estas fases se encuentran contenidas en dos documentos: Plan y Programa Proyecto, respectivamente.

Boullón (2006)

Este modelo cuenta con cuatro etapas: Investigación y análisis,



Evaluación, Política y solución de diseño y Realización. Se basa en un diagnóstico del impacto de hechos y fuerzas sobre el medio estudiado y sobre la base del estado de dicho medio se elaboran las distintas políticas a llevar a cabo.

Zamorano (2008)

Está integrado por tres fases: fase de prediseño, fase de diseño y fase de construcción. La primera fase está encaminada a obtener información indispensable para su posterior ordenamiento con el objetivo de analizar elementos como la sustentabilidad y que da paso a las dos siguientes fases para las cuales se definen matrices para evaluación de infraestructuras, servicios y productos y una última para la integración de estos conceptos. Esta metodología está dedicada al desarrollo de actividades turísticas alternativas a las clásicas.

Peña (2016)

Esta metodología para el diseño de un programa de desarrollo local cuenta con cinco etapas: Preparación, Diagnóstico, Definición de Objetivos, Formulación de Estrategias y Programación y Presupuestación. Cuenta con todos los elementos de Blanco (2019), sin embargo, no posee un estudio prospectivo y carece de un sistema de control. A pesar de eso, dicho sistema de control puede incluirse en las acciones de la última etapa.

Servicio de Planificación y Estrategia Turística de la Agencia Valenciana del Turismo (2016)

Es una guía que cita diferentes documentos a tener en cuenta para la correcta planificación turística entre ellos: análisis de recursos/ofertas turísticas, análisis de demanda turística, diagnóstico de situación y estudio de potencialidad turística, plan estratégico para el desarrollo turístico y planes operativos anuales. Además del diagnóstico de los recursos del destino para determinación de potencial con planes de desarrollo, también recomienda la elaboración de una estrategia de actuación anual para destinos de mucha actividad que requieren de estrecha coordinación con el objetivo de revitalizar y evitar la columna de descenso posterior al auge en el ciclo de vida del destino turístico.

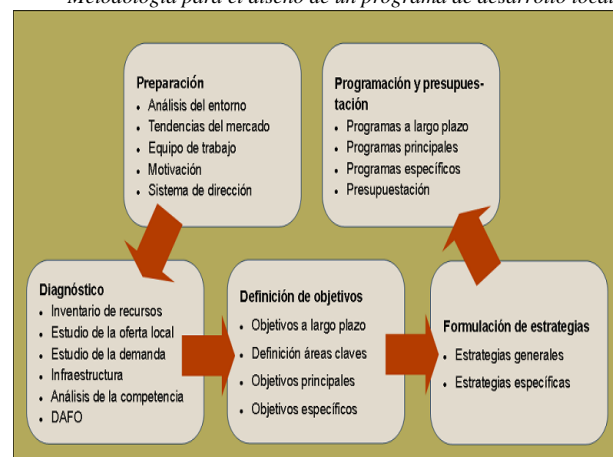
Blanco (2019)

Esta metodología consta con cuatro etapas. I. Previa y Organizacional, II. Diagnóstico y Prospectiva, III. Formulación y IV. Ejecución y Control. A lo largo de cada etapa se realiza: Planificación y Control, diagnóstico de los distintos componentes naturales y socioculturales, gubernamentales legales y legislativos para confrontar con distintos escenarios para, sobre la base de ello, realizar análisis de las variables internas y externas del entorno, se formulan objetivos, estrategias y planes a seguir por las entidades y por último un seguimiento posterior a la ejecución sobre la base de distintos indicadores.

El método de Peña (2016), está adaptado a la planificación turística para el desarrollo local desde una visión que enmarca la realidad de los municipios cubanos como actores fundamentales en la gestión de un destino turístico sustentable. Propone una guía para el desarrollo del turismo desde ese nivel poblacional dirigido a gobiernos locales, a su vez completa los elementos fundamentales de la planeación estratégica sobre la base del análisis del entorno interno y externo. Se decidió seleccionar esta metodología para hacer el estudio en el municipio Manatí. Esta metodología cuenta con cinco etapas que se describen en la figura 1. Cada una de estas etapas tiene sus respectivas sub-etapas (Rosales, 2016).

Figura 1

Metodología para el diseño de un programa de desarrollo local



Fuente: Rosales (2016).

Etapa No. 1 Preparación

Constituye la etapa inicial que se realiza por las autoridades del municipio con la asesoría y ayuda de algunos especialistas, con el objetivo de valorar si las condiciones son favorables para una iniciativa de desarrollo turístico. Luego, si efectivamente el desarrollo del turismo a nivel local es viable, las autoridades deben comenzar un proceso de motivación de los actores involucrados y alistar su sistema de dirección para dar inicio al proceso.

Etapa No. 2 Diagnóstico

En esta etapa se analizarán las condiciones con que cuenta el municipio para el turismo, con el propósito de determinar los elementos claves que deberán ser incluidos en el plan de desarrollo turístico del territorio. Para ello debe incluir el inventario de recursos turísticos que consiste en hacer un levantamiento, clasificación y registro de los recursos turísticos con que cuenta el municipio. Podrá hacerse por partes comenzando con los elementos que resultan de especial interés por ser parte de la oferta que se puede lanzar al mercado y se clasificarán en naturales e histórico culturales, teniendo en cuenta además las categorías y subcategorías.

Etapa No. 3 Definición de Objetivos

Partiendo del análisis realizado, serán definidos los objetivos del plan de desarrollo turístico en el territorio. Inicialmente serán definidos los objetivos a largo plazo, seguidos del establecimiento de las áreas claves o críticas para el desarrollo del turismo en el marco municipal. Luego serán definidos los objetivos principales y específicos.

Etapa No. 4 Formulación de Estrategias

Partiendo de los objetivos y de las áreas claves se establecerán las bases estratégicas necesarias para desarrollar el turismo a nivel municipal.

Etapa No. 5 Programación y Presupuestación

Las estrategias establecidas se materializarán a partir de un conjunto de programas, que son los instrumentos que reflejan de qué modo se pondrá en práctica todo lo planificado con anterioridad. Para cada objetivo se debe plantear una o un conjunto de acciones que pueden ser actividades,

Manatí: un paraíso por descubrir

Ávila Hernández, Cruz Aguilera, Díaz Pompa, Sarmiento Sintés, Ramos Giral



programas o proyectos, que permitan el desarrollo de la estrategia y el cumplimiento de cada objetivo estratégico. Se debe plantear un listado de acciones de diversa naturaleza, algunas de las cuales estarán relacionadas entre sí. El criterio fundamental para la formulación de los programas debe ser su factibilidad, es decir, que sea posible llevarlos a cabo.

3. Resultados

Etapa No.1 Preparación

Esta etapa constituye el punto de partida de la planificación turística. Los datos mostrados en la investigación, correspondientes a esta primera etapa se derivan de la consulta de bibliografía especializada correspondiente a la provincia Las Tunas. Así como de elementos desarrollados en investigaciones generales con respecto a la provincia en general.

Análisis del entorno

- El municipio Manatí está ubicado al norte de la provincia de Las Tunas, limitando al norte con el océano Atlántico, al sur con el municipio de Las Tunas, al este con el municipio de Puerto Padre y al oeste con los municipios de Guáimaro y Nuevitas pertenecientes a la provincia de Camagüey. Posee una superficie total de 942.3 Km, de ellos 940.9 Km pertenecientes a tierra firme y 1.4 km a cayos adyacentes (ONEI, 2019). Está ubicado entre 21.38 y 21.40 grados de latitud norte y los 76.56 y 77.10 de longitud oeste (Ecured, 2021).
- Su relieve es casi en su totalidad llano, interrumpido solamente por dos cerros erosionados y de poca altura sobre el nivel del mar, el de Caisimú y la loma de Dumañuecos con 122 y 129 m respectivamente, en la zona costera se encuentra una pequeña elevación denominada Loma del Tabaco con 36 m de altura (ONEI, 2019).
- Los suelos que predominan son los arcillosos, algún ferro lítico rico en hierro y pequeñas franjas de suelos fersealítico en la zona rural del polo productivo Dumañuecos, que por sus características se cultiva el boniato, la yuca y otros tubérculos, los colores de este suelo pueden ser rojos, carmelitas y negros.
- La realidad de las áreas antropizadas del territorio se dedican a las actividades agropecuarias, el cultivo más extendido la caña de azúcar que abarca gran parte del territorio conformando macizos cañeros amplios, se cultiva en menor cantidad el plátano, la yuca, el boniato y la papa entre otros. La ganadería especialmente la vacuna, muestra un desarrollo acelerado, lo que obliga a dedicar algunas extensiones de terreno al cultivo de los pastos. Junto a los cultivos se desarrolla la llamada vegetación segetal constituida por vegetación espontánea. En los caminos se desarrolla la llamada vegetación ruderal que con la llegada de las lluvias se torna exuberante. Entre los principales exponentes de la vegetación mantiene se encuentran: caoba de honduras, majagua, cedro, ocuje, uva caleta, roble, etc.
- En este municipio se presentan problemas climáticos pues las lluvias efectivas se mantienen desde mayo a octubre y el resto de los meses se caracterizan por ser meses secos, con una

temperatura media de 22 °C en invierno y de 33,7 °C en verano ONEI (2019).

- El municipio Manatí, ubicado al norte de la provincia de las Tunas, posee hermosas playas de arenas blancas, entre los principales exponentes de las playas se encuentran: Chapaletas (figura 2a, b), Los Pinos, la Boca, Las Puntas: Brava y Jesús.

Figura 2

Playa Chapaleta



Fuente: Ecured (2021).

Entorno socioeconómico

- La principal actividad económica del municipio es la agricultura y la ganadería. Tanto en el municipio como en la provincia en general la actividad agrícola y ganadera, sea estatal o privada, se organiza en cooperativas. Dichas actividades hacen al municipio Manatí autónomo en cuanto a la producción de viandas y hortalizas y de diferentes tipos de carnes y sus derivados. Solo en el año 2018 el municipio registró 6.5 toneladas de viandas, 3.4 toneladas en la producción de hortalizas y 28833 cabezas de ganado vacuno (ONEI, 2019).
- La actividad agro-ganadera ha logrado estimularse también desde la aplicación de el proyecto de inversión extranjera PIAL (Proyecto de Innovación Agrícola Local), creado en el año 2013, cuyos objetivos son: fortalecer las capacidades en los municipios para la definición, planificación e implementación de estrategias de desarrollo local; fomentar el aumento de la producción agrícola sostenible y generación de energía renovable mediante soluciones locales y disminuir el déficit habitacional, aumentando la eficacia de la administración de la vivienda y la promoción de nuevas formas de producción (Ortiz, 2017).
- Existen minindustrias como las empresas panificadoras; combinados cárnicos con matadero. Existen producciones de ladrillos de barro, leche pasteurizada, mantequilla, yogurt y helados, entre otros.
- Como tercera actividad turística en orden de importancia se encuentra la pesca que se realiza completamente en la comunidad del Puerto de Manatí.

Manatí: un paraíso por descubrir

Ávila Hernández, Cruz Aguilera, Díaz Pompa, Sarmiento Sintés, Ramos Giral



Tendencias del mercado

El contexto de la pandemia de la Covid-19 destruyó las concepciones existentes del turismo rentable a nivel global, bajo estas circunstancias y con las medidas de distanciamiento se buscará un turismo de mayor calidad y mucho menos masivo, con una disminución de turistas internacionales que pudiera estar entre un 58 % y 78 % (OMT, 2020). También el aumento del desarrollo de la informática y de las tecnologías de la información, como parte de la creciente competencia del turismo, facilita la llegada del producto turístico a cualquier persona del mundo (Vargas 2017).

Equipo de trabajo

El municipio cuenta con insuficiente infraestructuras turísticas y trabajadores en el sector, si se compara con municipios como Las Tunas o Puerto Padre. A pesar de esto, el municipio ha ido dando pasos de avances, pues cuenta con una graduada en Licenciatura en Turismo, la que se desempeña como gestora de procesos turísticos. Además, en septiembre de 2019, se realizó la apertura de la carrera en la Universidad de Las Tunas Vladimir Ilich Lenin, lo que favorece la formación de mayor número de licenciados en turismo e ingenieros industriales y así contribuir con el desarrollo de la provincia en general.

Motivación

Es necesario llevar a cabo un proceso motivacional con un personal apto que cuente con el apoyo del gobierno provincial para dar a conocer a la población los beneficios de lograr un desarrollo turístico en la zona por el aumento de ingresos para la provincia y para el municipio, así como su efecto multiplicador para el desarrollo de las minindustrias presentes en el municipio.

Sistema de dirección

En el municipio Manatí la explotación de recursos naturales es nula, específicamente geomorfológicos, con potencial para su desarrollo turístico. Lo que si debe reconocerse es que una de las acciones llevadas a cabo por diferentes actores para el desarrollo del turismo es la apertura de la carrera de turismo en el municipio cabecera de la provincia, para la formación del personal que laborará en el sector.

Etapa No.2 Diagnóstico

En la presente etapa se realiza el inventario de los recursos que posee el municipio para el desarrollo del turismo. La información para el diagnóstico se basó en estudios realizados anteriormente en el municipio de Manatí.

Estudio de la oferta local

Alojamiento: Cerro de Caisimú (figura 5), Lago Azul (figura 3) se le otorgan cualidades medicinales, Los pinos (Campismo Popular).

Restauración: Argelia Libre (Restaurante), Parador La Rotonda (figura 4) (Bar-cafetería), Las Caobas (Restaurante).

Deportiva: Estadio Roque Ríos de baseball y Fútbol (estadios).

Otros: piscina (figura 5).

Figura 3

Lago Azul de Manatí



Fuente:

https://topadventure.com/_export/1608569596139/sites/laverad/img/2020/12/21/cenote_manati_2.jpg_458425832.jpg

Figura 4

Parador La Rotonda



Fuente:

<https://www.tiempo21.cu/2021/11/18/parador-la-rotonda-imagen-atractiva-y-calidad-en-los-servicios/>

Figura 5

Vista de la piscina de Campismo Popular Cerro de Caisimú



Fuente: <https://viajeskronoscuba.com/es/hotel/522fn/campismo-cerro-de-caisimu>

Manatí: un paraíso por descubrir

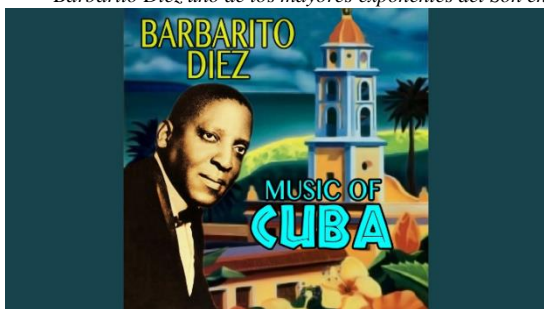
Ávila Hernández, Cruz Aguilera, Díaz Pompa, Sarmiento Sintés, Ramos Giral



Ocio y recreación: cuenta con fiestas y tradiciones como Carnavales, Fiesta del Mar en el Puerto de Manatí (populares) tradiciones católicas (religiosas), “indio sin cabeza”, “fantasma del ahoga pollos” (leyenda) y además tiene un evento reconocido nacionalmente: el Festival Nacional de Barbarito Diez in Memoriam (culturales), (figura 6).

Figura 6

Barbarito Diez uno de los mayores exponentes del Son en Cuba



Fuente: <https://i.ytimg.com/vi/2jvLn49fJeU/maxresdefault.jpg>

Infraestructura de equipamiento:

Servicios generales: Instalaciones financieras y de trámites: el municipio cuenta con una CADECA (organismo que se encarga del intercambio monetario), dos Bancos (BANDEC y OBPA), una Oficina de Trámites y 5 correos.

Instalaciones culturales: cuenta con una galería de arte, un cine-teatro, un municipal y una librería (ONEI, 2019).

Infraestructura Rural: del total de la extensión del municipio, el 58.2 % es superficie agrícola y el 36 % es dedicado a otras actividades como la ganadería. De la suma de ambos porcentajes, el 61.2 % es estatal y lo restante se distribuye en cooperativas como UBPC (Unidades Básicas de Producción Cooperativa), CPA (Cooperativa de Producción Agropecuaria), CCS (Cooperativa de Créditos y Servicios) y Privado (ONEI, 2019). En las zonas rurales existen poblados que se centran netamente en la producción agrícola, los cuales aprovechan infraestructuras como las carreteras para la comunicación entre ellas, así como con la localidad cabecera. Cuenta con la mayoría de las estructuras del municipio que proveen servicios y productos para los pobladores.

Análisis de la demanda: la llegada de turistas internacionales al municipio es nula, siendo también inexistente los ingresos por concepto de pernoctaciones pues no existen instalaciones hoteleras de ninguna categoría, solo bases de alojamiento complementarios como las dos bases de Campismo Popular con ingresos de 3101,0; 2755,9; 9315,5 y 2902,6 en concepto de miles de pesos (MP) cubanos en los años 2015, 2016, 2017 y 2018 respectivamente (ONEI, 2019).

Comunicaciones: en el municipio las comunicaciones han tenido un progreso grande al incrementarse el número de cuentas nautas y el acceso a Internet a través de las zonas Wifi y de un mejor equipamiento de las salas de navegación y del Joven Club de computación (ONEI, 2019). Ha aumentado también la cantidad de teléfonos fijos y el número de personas poseedoras titulares de tarjetas SIM y uSIM que provee CUBACEL. Se han habilitado redes de segunda, tercera y cuarta generación (2G, 3G y

Manatí: un paraíso por descubrir

Ávila Hernández, Cruz Aguilera, Díaz Pompa, Sarmiento Sintés, Ramos Giral

4G). Estás últimas habilitadas como parte del “salto” que llevó a cabo el país (GOC, 2020b).

Redes viales: el municipio cuenta con tres redes viales fundamentales: Nuevitas-Manatí, Las Tunas-Manatí y Puerto Padre-Manatí.

Redes eléctricas: existe suministro estable de energía eléctrica por parte del Sistema de Instalación Eléctrica Nacional (SIEN). En el año 2019 se construyó un parque fotovoltaico que contribuye a la estrategia diseñada por Cuba para usar energía de fuentes racionales para el ahorro de combustible.

Radio y televisión: cuenta con una emisora de radio, que transmite por la frecuencia 92.9 de Frecuencia Modulada. Cuenta con cinco canales de recepción analógica y con ocho canales de recepción digital, ninguno de los cuales se emiten en el municipio (ONEI, 2019).

Servicios Comerciales: cuenta con cuatro TRD (Tienda Recaudadora de Divisas), las cuales solo operan con el Peso Cubano (CUP) debido a las transformaciones económicas que se llevan a cabo en la isla (GOC, 2020a), así como una tienda en MLC (Moneda Libremente Convertible) que opera en USD también como parte de las medidas de transformación económica. (GOC, 2020a) Además, tiene variados puntos de venta para artículos de primera necesidad.

Instalaciones de salud: un hospital, un policlínico, 37 puestos de asistencia médica encontrándose dentro de estos los que se ubican en las zonas rurales del municipio y dos farmacias (ONEI, 2019).

Análisis de la competencia

Para definir los principales competidores es necesario determinar las características del destino a desarrollar. A pesar de poseer recursos históricos culturales que pueden explotarse (Lozano, 2017), el turismo de sol y playa, por la calidad de sus playas es definitivamente la actividad de mayor potencial, aunque es necesario también considerar un plus dado por otra. Por lo que se declara como destinos competidores directos, el municipio de Puerto Padre, y toda la costa norte del país.

DAFO (Matriz de Debilidades – Amenazas – Fortalezas – Oportunidades)

Debilidades

- Posee escasa infraestructura turística para el turismo de sol y playa, no cuenta con instalaciones hoteleras para la pernoctación, por los que los usuarios de estos recursos son las instalaciones de alojamientos complementarios como el campismo popular.
- Inexistencia de establecimientos de restauración en el Puerto de Manatí, que constituye el asentamiento poblacional cercano a playa Chapaleta, siendo esta una playa clave a desarrollar.
- Escasa capacidad de carga de la playa Los Pinos.
- Pésimo estado de conservación de las carreteras que une el poblado de Manatí con el Puerto de Manatí y sus playas.
- Poco conocimiento y experiencias de los trabajadores para recibir mercado internacional.
- Escaso desarrollo económico del Puerto Manatí, siendo la pesca la única actividad económica de la localidad.
- El aeropuerto nacional Hermanos Almejeras, en el municipio Las Tunas (cabecera de la provincia Las Tunas) tiene una pista de 1800 metros de largo y 50 metros de ancho, sus servicios son limitados y se dificultan las posibilidades de ser ampliado. Los vuelos interprovinciales tienen solamente dos frecuencias



semanales con y desde La Habana. En este aeropuerto solo puede operar aviación ligera, es decir, aviones de pequeño y mediano porte (capacidad de 60 a 70 personas). Los aeropuertos internacionales más cercanos son el de Camagüey a 168 Km y el de Holguín, a 98 Km, a través del cual se realiza el acceso actual de los flujos turísticos programados (Illas, 2016).

Amenazas

- Recrudescimiento del bloqueo económico a través de la aplicación del capítulo III de la Ley Helms-Burton (Hernández, 2019).
- Fuerte competencia de destinos turísticos de la misma modalidad a nivel nacional e internacional (Illas, 2016).
- Marcada estacionalidad en la modalidad de turismo de sol y playa como modalidad turística que depende en gran medida del clima (Cardona, 2014).
- Pandemia provocada por el virus Sars-Cov 2 desde marzo de 2019 a nivel mundial.

Fortalezas

El municipio Manatí posee hermosas playas cuyas características comparte con otras de los municipios aledaños de Puerto Padre y Jesús Menéndez, las cuales en conjunto hacen el litoral norte de la provincia de Las Tunas, con formas predominantes de conchas abiertas y cerradas, con arena fina de color blanco, pendientes suaves o medias, aguas transparentes y clima caribeño, con temperaturas medias anuales que van desde los 24 °C hasta 34 °C (Illas, 2016).

- Recursos naturales: vegetales, animales, geomorfológicas, hidrológicas.
- Tradiciones y rica historia (Lozano, 2017), que puede usarse como plus de futuros proyectos de paquetes turísticos alrededor de algún atractivo.

Oportunidades

- La bahía del Puerto de Manatí posee 32 pies (9.45 metros) de calado natural (Laurencio, 2019), además de una eslora máxima de 170 metros. Esto posibilita la entrada de buques de eslora hasta 152 y calado de 7.90 metros; de 152 a 165 metros con calado de 4.50 metros de proa y 5.10 metros de popa y de más de 165 metros con calado de 4.50 metros de proa y 5.10 metros de popa. Por su parte, para la salida se requieren embarcaciones de las siguientes dimensiones: calados máximos de 9.45 y 170 metros de eslora (DSIM, 2016).
- Amplia tradición cultural en el poblado de Manatí, a pesar de que está un poco rezagada, aún perdura el Festival de Barbarito Diez, muy conocido a nivel nacional (Illas, 2016).
- Desarrollo de las Tecnologías de la Información lo cual posibilita una mejor distribución y promoción del destino (ONEI, 2019).
- Orogamiento, por parte de los gobernantes, de mayores facultades a los municipios que tengan una participación activa en la planificación turística del territorio.

Los resultados de la matriz DAFO demuestra que predominan las colisiones entre las debilidades y oportunidades, por lo que las condiciones internas no están en el mejor estado para el desarrollo del turismo en el municipio, aun así, las condiciones externas no son

desfavorables si se compara con las internas, por lo que es necesario aplicar una estrategia de reorientación.

Etapa No. 3 Definición de Objetivos

En esta etapa se realiza la formulación de los objetivos a largo plazo.

Definición de objetivos a largo plazo

- Lograr una correcta distribución del destino luego de desarrollado el proyecto para crear el destino turístico.
- Impulsar al máximo el turismo de sol y playa mediante los atractivos de las playas y las ofertas que se generarán ya desarrollada las infraestructuras turísticas.
- Lograr la llegada del mercado internacional al municipio y potenciar a la par la llegada de los mercados metas de la provincia.
- Lograr una publicidad y una promoción adecuadas del destino, para Cuba y el mundo.
- Aprovechar el efecto multiplicador del turismo como elemento dinámico para las otras industrias del municipio.

Definición de áreas claves

AC1. Distribución: para lograr la llegada de los servicios y los productos del nuevo destino turístico, es decir la oferta general prestada en el destino a desarrollar a los clientes es importante hacer llegar mediante los medios disponibles más eficaces, la información que se necesita para que este realice la compra. En resumen, para que el cliente realice la compra debe conocer su existencia.

AC2. Crear una oferta turística, pese a la competencia, original y verdaderamente atractiva a partir de las potencialidades del territorio, lo cual lo diferencie de otros destinos.

AC3. Comunicación promocional: es fundamental promocionar integral y competitivamente el territorio, con sus productos y servicios, en los mercados nacional e internacional, utilizando los medios más adecuados para hacer llegar la información en forma eficaz.

AC4. Función Dinamizadora: el turismo desarrolla las actividades económicas que se realizan en el destino turístico, por esto es importante, dentro de lo posible, enfocar todos los medios con los que se cuenta para el desarrollo del turismo.

Objetivos principales.

AC1. Distribución: Crear página web para el destino, donde el cliente pueda encontrar la información sobre este y posterior a esto realizar la compra por esta vía.

- Realizar contratos con turoperadores internacionales para que hagan llegar la oferta turística del destino.
- Colocar contenido multimedia de la instalación en redes sociales.

AC2: Oferta Turística

• Crear infraestructura de alojamiento en las zonas de playa para el desarrollo de la modalidad de turismo de sol y playa.

- Desarrollar instalaciones de ocio en el municipio Manatí.
- Desarrollar la infraestructura de restauración.
- Formar los recursos humanos para la industria turística.
- Mejorar apariencia del municipio y de la localidad del puerto Manatí.

AC3: Comunicación promocional

Manatí: un paraíso por descubrir

Ávila Hernández, Cruz Aguilera, Díaz Pompa, Sarmiento Sintés, Ramos Giral



- Desarrollar un sitio web único para el destino y para las instalaciones.
- Crear reputación online a través de medios certificados como TripAdvisor así como en las redes sociales.

AC4: Función Dinamizadora

- Potenciar el crecimiento del sector agropecuario
- Desarrollar el sector de la construcción.

Etapa No. 4 Formulación de Estrategias

Estrategia competitiva: el elemento diferenciador del destino con respecto a la competencia es la calidad de las ofertas que se generarán en el destino, las bellezas de sus playas, la amabilidad y profesionalidad del personal y la hospitalidad de los habitantes de las comunidades de acogida.

- Brindar una oferta en general de excelencia, que se destaque por su originalidad para de esta manera superar las expectativas de los clientes.

Estrategias de desarrollo: está encaminada al logro del crecimiento de la oferta turística y la demanda.

- Desarrollar productos e instalaciones aprovechando el atractivo y potencial turístico de sus playas para lograr que el municipio se convierta en un destino de sol y playa reconocido.
- Perfeccionamiento de los recursos históricos culturales en el municipio para que constituya un valor agregado a la oferta de sol y playa.

Estrategias de crecimiento: debido al escaso desarrollo del turismo, infraestructura y ofertas turísticas, no se declaran estrategias de crecimiento porque estas están encaminadas precisamente al crecimiento de un destino de determinada madurez.

Estrategias específicas: Para cada objetivo específico se definen estrategias específicas para su cumplimiento:

Objetivo 1. Crear infraestructura de alojamiento en las zonas de playa para el desarrollo de la modalidad de turismo de sol y playa.

Estrategias:

- Desarrollar estudios con la participación del CITMA y de las universidades del territorio para llevar a cabo la creación de infraestructuras de alojamiento como parte del desarrollo de una actividad turística ajustada a las premisas y directrices del turismo sostenible y responsable en el uso de los recursos convertidos en atractivos.
- Contribuir mediante alianzas con el sector privado y empresas mixtas con el MINTUR para la construcción de habitaciones hoteleras en las playas del municipio.
- Ceder en el arrendamiento de espacios actuales que pueden rescatarse para la recreación.
- Mejorar las condiciones del estado actual de las carreteras que unen el municipio Manatí con sus playas.
- Desarrollo de los campismos populares dispersos en el territorio manatiense.
- Promover el mejoramiento de las infraestructuras en mal estado.
- Promover la certificación de las casas de rentas para el turismo.

Objetivo 2. Desarrollar instalaciones de ocio en el municipio Manatí.

Estrategias:

- Aumentar el número de centros recreativos en el municipio de

Manatí mediante la participación de los organismos de cultura municipal y provincial.

- Invertir en los centros existentes para el aumento de la calidad de estos.

Objetivo 3. Desarrollar la infraestructura de restauración.

Estrategias:

- Invertir para mejorar la calidad del motelito “El parador” y del restaurante Argelia Libre, ambos de comida criolla.
- Aumentar el número de establecimientos de este tipo mediante alianzas con el sector privado especializado en el expendio de alimentos y bebidas existentes en el municipio.

Objetivo 4. Fomentar el crecimiento del sector agropecuario.

Estrategias:

- Desarrollar encadenamientos productivos con las agropecuarias estatales y privadas que reporten beneficios para ambos.
- Impulsar el crecimiento agrícola de productos autóctonos de la región.

Objetivo 5. Desarrollar el sector de la construcción.

Estrategias:

- Congeniar con el Ministerio de la construcción la creación de convenios con el turismo.
- Gestionar tecnologías y equipos de avanzada para mejor proceso constructivo.
- Potenciar la generación de empleos en periodos constructivos.

Objetivo 6. Desarrollar un sitio web único para el destino y para las instalaciones.

Estrategias:

- Crear equipo de trabajo procedente de la Empresa Informática para el Turismo GETH, Desoft y ETECSA para la creación y correcta funcionalidad de la página web.

Etapa No. 5 Programación y Presupuestación

Tabla 1

Fuentes de financiamiento

Fuente de Financiamiento	Destino
	Construcción de hoteles
Plan de la economía	Establecimientos de infraestructura de restauración
	Relaciones Públicas
	Comunicación Promocional
Ingresos de las autoridades locales	Instalaciones de ocio
	Instalaciones culturales
	Producciones para el turismo
Proyectos de desarrollo local	Cuidado ambiental
	Gestión de los atractivos
	Restaurantes
Trabajadores por cuenta propia	Cafeterías
	Casa de rentas

Manatí: un paraíso por descubrir

Ávila Hernández, Cruz Aguilera, Díaz Pompa, Sarmiento Sintés, Ramos Giral



Definición de programas

Los programas adoptados tributan a los objetivos específicos propuestos.

Tabla 2*Programa 1: Desarrollar infraestructuras de alojamiento*

No	Acciones	Responsables
1	Identificar establecimientos que puedan destinarse al establecimiento	Dirección provincial de planificación física de la provincia de las Tunas
2	Estudio de factibilidad (potencial habitacional, modificaciones y recursos necesarios, estimación de costos)	Vicepresidente de economía
3	Motivación a los particulares para invertir en establecimientos de alojamiento turístico (informar sobre los resultados del estudio de factibilidad)	Oficina nacional de administración tributaria
4	Conservación del estado de las instalaciones de campismo popular presentes en el municipio	MICONS y MINTUR

Tabla 3*Programa 2: Desarrollar infraestructuras de restauración*

No	Acciones	Responsable
1	Identificar lugares con condiciones aptas para la construcción de restaurantes, cafeterías y bares	Planificación Física del Municipio Manatí y la provincia de las Tunas
2	Estudio de factibilidad (cantidad de plazas, modificaciones y recursos necesarios, estimación de costos).	Vicepresidente de economía en La provincia
3	Informar a propietarios de negocios particulares destinados a la restauración sobre estándares de calidad de los productos y el servicio	Consejo de administración provincial
4	Incentivar el crecimiento de negocios particulares de esta área	Consejo de administración provincial
5	Inventariar restaurantes en malas condiciones y proceder a su restauración y reconstrucción	Consejo de administración provincial

Tabla 4*Programa 3. Desarrollar instalaciones de ocio y recreación*

No	Acciones	Responsable
1	Identificar lugares con características adecuadas para convertirse en lugares recreativos	Planificación Física del Municipio Manatí y la provincia de las Tunas
2	Evaluación de factibilidad	Vicepresidente Economía
3	Reconstrucción de centro nocturno: "La Piragua"	MICONS provincial
4	Ampliación de centro nocturno: "El Rojo"	MCONS provincial
5	Restauración de cine teatro Manatí	MICONS provincial
6	Ampliación, conservación y transformación de estadios de fútbol	MICONS provincial

Tabla 5*Programa 4. Mejorar la apariencia visual del municipio Manatí y la localidad del Puerto Manatí*

No	Acciones	Responsable
1	Rehabilitación arquitectónica de inmuebles	Dirección Provincial de Patrimonio
2	Colocación de mobiliario urbano (bancos, cestos de basura, contenedores, etc.)	Comunales
3	Reparación carreteras Manatí-Las Tunas, Manatí-Puerto Padre, Manatí-Nuevitas	Dirección Viales

Tabla 6*Programa 5. Formar a los recursos humanos para la industria turística*

No	Acciones	Responsables
1	Estimación de las especialidades y cantidad de personas que sería necesario formar a mediano y largo plazo	MINTUR y Dirección Provincial de Educación
2	Identificación de las potencialidades del municipio para la formación de estas personas (instituciones, profesores)	Dirección Provincial de Educación
3	Motivación a las personas que no tienen una profesión definida para que se acojan a estos cursos	FORMATUR Las Tunas
4	Formación de Directivos	Universidad de Las Tunas

*Manatí: un paraíso por descubrir**Ávila Hernández, Cruz Aguilera, Díaz Pompa, Sarmiento Sintés, Ramos Giral*

Tabla 7

Programa 6: Mejorar la comunicación promocional del municipio.

No	Acciones	Responsables
1	Desarrollar perfiles del municipio en las redes sociales como Facebook, Instagram, Pinterest, y en plataformas como YouTube	Equipo de Marketing
2	Crear página web para el municipio	Equipo de Marketing
3	Divulgar a través de los medios de difusión masiva temas relacionados con las ofertas turísticas y la cartera de productos	Equipo de Marketing

Tabla 8

Programa 7: Potenciar el crecimiento del sector agropecuario

No	Acciones	Responsable
1	Identificar las empresas agropecuarias con mayor potencial en el municipio	Presidente del Ministerio de Agricultura
2	Motivar a las diferentes empresas para aumentar y perfeccionar su producción.	Dirección Municipal del Ministerio de la Agricultura
3	Fijar mayores estándares de calidad de algunos productos agrícolas	Director de calidad del ministerio de Agricultura
4	Coordinar con el presidente del MINAGRI futuras negociaciones con el MINTUR	Dirección Municipal
5	Diseñar un plan de distribución de los productos agrícolas hacia las instalaciones turísticas	Dirección Municipal del Ministerio de la Agricultura
6	Incentivar a los cuentapropistas que cuentan con pequeñas o mini empresas agropecuarias a perfeccionar sus productos con el fin de tributar al turismo	ONAT
7	Establecer alianzas estratégicas entre instalaciones turísticas y productores privados con la coordinación del MINTUR	Dirección municipal

Tabla 9

Programa 8: Desarrollar el sector de la construcción

No	Acciones	Responsable
1	Dotar al MICONS de maquinarias para la construcción.	MICONS Nacional
2	Aumentar el número de empleos de forma temporal en el sector	MICONS Provincial
3	Dotar de experiencia laboral a ingenieros, técnicos y obreros que laboran allí	Autorresponsabilidad

Estas acciones recogidas en los ocho programas como parte de elaboración de objetivos y estrategias a largo plazo, requieren del aumento del nivel de contribución. Para ello, se presentan como principales opcionales los encadenamientos productivos y alianzas estratégicas, cuyo desarrollo en cada uno de los niveles de producción es un punto clave en el logro de las metas económicas del país. Esto se encuentra respaldado en el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el año 2030,

Manatí: un paraíso por descubrir

Ávila Hernández, Cruz Aguilera, Díaz Pompa, Sarmiento Sintés, Ramos Giral

el que “llama a desarrollar actividades productivas, comerciales y de servicios con baja dotación de capital, basadas en pequeñas y medianas empresas que tributan a encadenamientos productivos eficientes con empresas principales y al desarrollo local” (Rioseco, 2019).

Los encadenamientos en los diferentes de niveles de producción del producto final, equivalente a las acciones, resultan trascendentales, pues permitirán sustituir importaciones de los insumos necesarios cuando la producción de estos en el país sea deficitaria o la calidad de los producidos no sea la adecuada; además de disminuir los costes de producción, mano de obra y transportación.

4. Discusión

De la revisión de la literatura relacionada con los destinos turísticos, se determinó que son insuficientes los estudios precedentes relacionados con la planificación turística.

De las metodologías estudiadas se seleccionó la propuesta por Peña (2016), porque está adaptada a la planificación turística para el desarrollo local desde una visión que se encuentra enmarcada en la realidad de los municipios cubanos, como actores fundamentales en la gestión de un destino turístico sustentable, al proponer una guía para el desarrollo del turismo desde ese nivel poblacional dirigido a los gobiernos locales.

Esta metodología posibilitó:

- El inventario de los recursos del municipio que constituyen atractivos para un futuro desarrollo del turismo.
- Diagnóstico de variables internas y externas a través del análisis DAFO con la que se concluye que las variables internas se encuentran en una posición desfavorable, situación que puede ser cambiada a través del aprovechamiento de las oportunidades del medio.
- Definición de cuatro áreas claves: distribución, comunicación promocional, oferta turística y función dinamizadora.
- Determinación de 12 objetivos específicos los cuales tributan a las áreas claves.
- Elaboración de 8 programas para el desarrollo del municipio sobre la base de las áreas claves.

Se llega a la conclusión de que Manatí posee potencial para el desarrollo del turismo, a pesar de no contar con infraestructuras suficientes para contribuir al desarrollo turístico del municipio.

Referencias bibliográficas

- Acosta, U. B., Barrientos, G. N. y Pulido, C. F. (2018). *Modelo Integrado de Planeación Turística: aspectos clave para el desarrollo turístico y regional en la Chintala Baja*. In.
- Aliu, A. (2011). Proyección y Planificación estratégica en la Industria Turística. Enfoque comparativo y Modelo Híbrido. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 20, 1324-1344.
- Barrado-Timón, D. A. (2004). El concepto de destino turístico. Una aproximación geográfica territorial. *Estudios turísticos*, 45-68.
- Beltramo, R., Peira, G., & Bannadonna, A. (2021). Creating a Tourism Destination through Local Heritage: The Stakeholders Priorities in



- the Canvase Area (Norwest Italy). *land*, 10(260), 1-17. <https://doi.org/10.3390/land10030260>
- Benvenuto, M., Sambati, F., & Viola, C. (2020). A new framework to build a touristic strategy in global destination management. *International Journal of Business and Management*, 15(5). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v15n5p133>
- Bibi, G. K. (2017). *Visitors' perception of destination attractiveness: The case of selected Kimberly resorts*. (Master of management sciences: tourism and hospitality management), Central University of Technology, Free State Retrieved from <https://core.ac.uk/>
- Biosca, D. y Amigó, I. (2001). La gestión eficaz de un destino turístico del s. XXI. In *Colección, la gestión eficaz de un destino turístico del siglo XXI*. Barcelona.
- Blanco, L. P. (2019). Planificación del desarrollo turístico. Una propuesta metodológica. *Administración y Organizaciones*, 22(42), 39-52. <http://www.doi.org/10.24275/uam/xoc/dcsh/rayo/2019v22n42/Blanco>
- Boullón, R. (2006). *Planificación del espacio turístico*. México: Trillas.
- Calvo-Mora, A., Berbel-Pineda, J., Periañez, R., & Suárez, E. M. (2011). Determining factors of a city's Tourism attractiveness. *Tourism and Management Studies*(7), 9-23.
- Cardona, J. R. (2014). La Estacionalidad Turística y sus Potenciales Impactos. *Rosa dos Ventos*, 6(3), 446-468.
- Corrales, P. J. A. (2017). *Factors Influencing Tourism Destinations Attractiveness The Case of Malaga*. (Master Master), Radboud University, Karlskrona. Retrieved from <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:31042913>
- Čulić, M., Vujičić, M. D., Kalinić, Č., Dunjić, M., Stankov, U., Kovačić, S., ... & Anđelković, Ž. (2021). Rookie Tourism Destinations—The Effects of Attractiveness Factors on Destination Image and Revisit Intention with the Satisfaction Mediation Effect. *Sustainability*, 13(11), 5780. <https://doi.org/10.3390/su13115780>
- DSIM. (2016). Libro de Calados. *Contentivo de las condiciones técnicas requeridas para la utilización de los puertos cubanos y sus instalaciones hidrotécnicas*. (XV ed.). La Habana, Cuba.
- Ecured. (2021). *Lago Azul de Manatí*. Retrieved from https://www.ecured.cu/Lago_Azul_de_Manat%C3%AD
- Filián, R. J. E. (2019). *Planeación turística para el desarrollo sostenible del cantón de Montalvo, provincia de los Ríos*. (Maestría en Gestión de Destino Turístico Sostenible Maestría), Escuela Superior Técnica Agropecuaria de Manabí "Manuel Félix López", Galceta Retrieved from <http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/1048/1/TTMT11.pdf>
- Formica, S., & Uysal, M. (2006). Destination attractiveness based on supply and demand evaluations: An analytical framework. *Journal of Travel Research*, 44, 418-430. <https://doi.org/10.1177/0047287506286714>
- Formica, S. (2004). *Destination attractiveness as a function of supply and demand interaction*. In.
- GOC. (2020a). *Decreto-Ley 17/2020 De la Implementación de Ordenamiento Monetario I*.
- GOC. (2020b). *Resolución 12 del 2020 del Ministerio de Comunicaciones*, 1, 2, 3.
- Haugland, S. A., Ness, H., Grønseth, B. O., & Aarstad, J. (2011). Development of tourism destinations: An integrated multilevel perspective. *Annals of tourism research*, 38(1), 268-290. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2010.08.008>
- Hernández, U. L. (2019). Ley Helms-Burton empieza a afectar el turismo en Cuba. *France 24*. <http://www.france24.com/es/20190525-economia-turismo-cuba-ley-saciones>
- Illas, G. I. (2016). *Evaluación de la atraktividad – competitividad. caso de estudio destino turístico Las Tunas para el mercado canadiense*. Tesis presentada en la opción del grado científico de Máster en Ingeniería Industrial Máster, Universidad de las Tunas, Las Tunas.
- Lalilic, L., & Onder, I. (2018). Residents' Involvement in Urban Tourism Planning: Opportunities from a Smart City Perspective. *Sustainability*, 10(1852), 1-16. <https://doi.org/10.3390/su10061852>
- Laurencio, G. D. (2019). *Las curiosas sorpresas del Puerto Manatí (+ Fotos)*. Periódico 26. Retrieved from <http://www.acn.cu/especiales-acn/48683-las-curiosas-sorpresas-del-puerto-de-manati-fotos>
- López, P. F. (2007). Planificación territorial del turismo y sostenibilidad: fundamentos, realidades y retos. *Turismo y Sociedad*(8), 51-68.
- Lozano, Z. A. (2017). Batey Manatí: Entre el pasado y el presente *Batey: Revista Cubana de Antropología Cultural*, IX(9).
- Molina, S. y Rodríguez, S. (1991). *Planificación integral del turismo: Un enfoque para Latinoamérica*. México: Editorial Trillas.
- Molina, S. y Rodríguez, S. (2005). *Planificación Integral para el Desarrollo del Turismo: Un Enfoque para Latinoamérica*. 2da. Edición. Editorial Trillas. México.
- Morachat, C. (2003). *A study of destination attractiveness through tourists' perspectives: A focus on Chiang Mai, Thailand*. (Doctor of Philosophy), School of Marketing, Tourism and Leisure, Retrieved from <https://ro.ecu.edu.au/theses/1504/s>
- OMT. (1999). *Guía para administradores locales: desarrollo turístico sostenible*. In Organización Mundial del Turismo (Ed.). España.
- OMT. (2020). *Barómetro del Turismo Mundial*, 18(3). <https://doi.org/10.18111/wtobarometeresp>
- ONEI. (2019). *Anuario Estadístico de Manatí 2018*. Retrieved from <http://www.onei.gob.cu/node/14571>
- Ortiz, R. (2017). *Innovación Agropecuaria para la Soberanía Alimentaria*.
- Osorio, G. M. (2009). La planificación turística. Enfoques y modelos. *Quivera*, 8(1), 291-314.
- Peña, L. L. (2016). *Procedimiento para el diseño de un programa de desarrollo turístico municipal*. Paper presented at the Simposio Nacional de Gestión Turística GESTUR 2016, Holguín.
- Petroman, C. (2015). Typology of tourism destinations. *Scientific Papers: Animal Science and Biotechnologies*, 48(1), 338-342.
- Plumed, L. M, Gómez, B. D. y Martín, D. C. (2018). Planificación turística, promoción y sostenibilidad ambiental: el caso España. *RETOS: Revista de Ciencias de la Administración y Economía*,

Manatí: un paraíso por descubrir

Ávila Hernández, Cruz Aguilera, Díaz Pompa, Sarmiento Sintés, Ramos Giral



- 8(15). <https://doi.org/10.17613/ret.n15.2018.01>
- Ricaurte, Q. C. V. (2009). *Manual para el diagnóstico turístico local*. In. Retrieved from <http://www.space.espol.edu.ec/handle/123456789/8300>
- Rioseco, P. (2019). *Encadenamientos productivos: ¿De qué estamos hablando?* Granma. Retrieved from <http://www.granma.cu/cuba/2019-10-15/encadenamientos-productivos-de-que-estamos-hablando-parte-i-15-10-2019-00-10-51>
- Rosales, A. M. E. (2016). *Programa de desarrollo turístico para el municipio Banes*. Tesis presentada en opción al título de Licenciada en Turismo, Universidad "Oscar Lucero Moya", Holguín, Cuba.
- Saraniemi, S., & Kylänen, M. (2011). Problematising the concept of tourism destination: An analysis of different theoretical approaches. *Journal of Travel Research*. <http://doi.org/10.1177/0047287510362775>
- Schulte, S. (2003). *Guía conceptual y metodológica para el desarrollo y la planificación del sector turismo*. In. Retrieved from http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5589/1/S2003705?_es.pdf
- Servicio de Planificación y Estrategia Turística de la Agència Valenciana del Turisme. (2016). *Guía de recursos para gestores locales: Apuntes metodológicos para la elaboración de documentos de planificación turística de los espacios turísticos de la Comunitat Valenciana*. In Turisme: Agencia Valenciana del Turismo (Ed.).
- Statista Research Department. (2020). *Llegada de turistas internacionales por ocio y vacaciones en Cuba (2010-2017)*. <https://es.statista.com/estadisticas/1015097>
- Tuñón-Valls, G., Sureda, J., & Francesc-Valls, J. (2014). Attractiveness analysis of European Tourist cities. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 31(2), 178-194. <https://doi.org/10.1080/10548404.2014.873310>
- Vargas, P. (2017). La aplicación de las TICs como requisito para la competitividad turística de Sucre. *Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 15(16), 921-932.
- Wariboko, O. P. (2016). *Tourism Planning and Development In Religio-Cultural Tourism Promotion and Hospitality*. University of Port Harcourt Press Ltd, 24-38.
- Zamorano, C. F. M. (2008). *Turismo alternativo, servicios turísticos diferenciados*. México Trillas.
- Zemla, M. (2016). Tourism destination: The networking approach. *Moravian Geographical Reports*. <http://doi.org/10.1515/mgr-2016-0018>

Manatí: un paraíso por descubrir

Ávila Hernández, Cruz Aguilera, Díaz Pompa, Sarmiento Sintés, Ramos Giral

