



**República del Ecuador**  
**Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil**  
**Facultad de Posgrado e Investigación**

**Tesis en opción al título de Magister en:**  
**Administración de Empresas**

**Tema de Tesis:**  
**Desarrollo turístico de cruceros en Ecuador con enfoque a un plan**  
**estratégico para su crecimiento.**

**Autor:**  
**Ing. Ida María Vargas Freire**

**Director de Tesis:**  
**Econ. Olmedo Farfán González, MSc.**

**Julio 2020**  
**Guayaquil - Ecuador**

## **Declaración expresa**

La responsabilidad de este trabajo de investigación, con sus resultados, conclusiones y recomendaciones, pertenece exclusivamente al autor.

.....  
**Ida María Vargas Freire**

## **Dedicatoria**

La presente tesis de Maestría, está dedicada a Dios, como ser supremo, que da la fortaleza necesaria, para sobrellevar todas las etapas de la vida.

A mi querido esposo Christian y mi adorable hija Sabrina, por ser mis pilares fundamentales de inspiración, para continuar esforzándome cada día más y brindarme el tiempo necesario para realizarme profesionalmente; y mi pequeña Samantha, que aunque no esté físicamente con nosotros, siempre nos cuida y reconforta, desde el cielo.

A mis padres y hermana, que gracias a sus valiosos consejos y apoyo, hoy cumplo con un objetivo más en mi carrera académica y profesional.

## **Agradecimiento**

Mi agradecimiento se extiende a la empresa Inchcape Shipping Services, por permitir desarrollarme profesionalmente, adquiriendo a diario conocimientos en todos los segmentos de la industria Marítima. Y para Grant Holmes, Vicepresidente de Cruceros Inchcape Shipping Services, por guiarme con su conocimiento acerca de la Industria de Cruceros, lo cual ha sido fundamental para el desarrollo de la presente Tesis.

A Don Mario Rosas, por su valiosa guía, durante todo el proceso académico; y al Decano Olmedo Farfán, por su constante orientación en el desarrollo de la Tesis y su materialización.

Y finalmente, al “team cruceros” Flor Vargas, Andrea Aycart y Daniel Villalba, por el sacrificio en su ejecución de labores y la asistencia particular conjunta con la recolección de campo al momento de obtener las encuestas, pese al limitante tiempo de los pasajeros, cuyo objetivo fue imperativo para las conclusiones del presente trabajo de investigación.

## Resumen

El turismo de cruceros en el Ecuador, no mostró ninguna señal significativa de crecimiento durante el periodo 2013-2016, oponiéndose a los reportes mundiales de gestión de cruceros turísticos que registró en 2017, un récord mundial de 25,8 millones de turistas de cruceros, con incrementos del 5% anual en 2016-2017 y del 20,5% en el último lustro. Por ello, se planteó el objetivo y necesidad de fortalecer la gestión del turismo de cruceros en el Ecuador, bajo el diseño de un plan estratégico. Se aplicó la metodología descriptiva, cuantitativa, de campo, con uso de la encuesta a los turistas extranjeros, cuyos resultados evidenciaron que, la mayoría de estos turistas desconocen los atractivos turísticos nacionales, por la limitada difusión al respecto; sin embargo, los pocos atractivos turísticos que han visitado, no contaban con los requisitos necesarios para satisfacer sus necesidades, porque no hay suficiente información al respecto, tampoco se cuenta con restaurantes adecuados, existen limitaciones en la infraestructura hospitalaria de Manta y en cierto grado en las instalaciones portuarias que limitan el confort de los extranjeros, situación que impactó en el débil crecimiento del turismo en cruceros a nivel nacional. Se propuso el diseño de un plan estratégico para el fortalecimiento del turismo en cruceros en el país, en el cual, se incluye la necesidad de un plan de difusión de atractivos turísticos, en donde con la colaboración del Ministerio de Turismo se debe fortalecer la gestión de información, además se deben revisar temas como la seguridad mediante cámaras electrónicas, adecuación de infraestructura hospitalaria y portuaria mediante equipamiento portuario adecuado como Escala, o Terminal de Pasajeros apropiado, entre otros, creación de Museos de las principales artesanías e íconos de la ciudad como Sombrero de Paja Toquilla en Montecristi y áreas de restaurantes típicos, además de ofertar paquetes turísticos personalizados para turistas extranjeros de acuerdo a la segmentación de los cruceros. Y con el soporte de la investigación cualitativa, utilizando los criterios de los expertos con entrevistas, en conclusión, calificaron que la ejecución de un plan estratégico, para la gestión de cruceros en el Ecuador, con el apoyo del Ministerio de Turismo, influye positivamente y es crucial para la potenciación de la gestión de cruceros en el país.

**Palabras claves:** Gestión, Turismo en Cruceros en Ecuador, Plan Estratégico, Crecimiento.

## **Abstract**

Cruise tourism in Ecuador did not show any significant growth during the period 2013-2016, despite of the world reports of the Cruise calls development that registers in 2017, a world record of 25.8 million cruise tourists, with increases of 5% per year in 2016-2017 and of 20.5% in the last five years. Therefore, it was raised the objective of a need to strengthen the management of cruise tourism in Ecuador, under the development of a strategic plan. It was applied descriptive, quantitative, and field methodology, using the survey of foreign tourists, the results of which showed that most of these tourists are unaware of national tourist attractions, due to the limited dissemination in this regard; however, the few tourist attractions that they have visited did not have the necessary requirements to satisfy their needs, because there is not enough information about it, lack of adequate restaurants, limitations in the hospital infrastructure of Manta and to a certain degree in port facilities like brow in Guayaquil, which limits the comfort of foreigners. In general all aspects, impacted on the weak growth of cruise tourism nationwide. The design of a strategic plan for the strengthening the cruise industry in the country has been proposed, which includes the need for a plan to promote tourist attractions, where with the collaboration of the Ministry of Tourism management must handle the information, in addition, review issues such as security through electronic cameras, infrastructure of hospitals and port through appropriate port equipment such as brows, or appropriate Passenger Terminal, among others, creation of main crafts museums and icons of the city such as Montecristi hats and typical restaurant areas, in addition to offering customized tour packages for foreign tourists according to the cruises segmentation. And with the background of the qualitative investigation, using interviews to qualified experts, in conclusion, they validated that the execution of an strategic plan, for the development of the cruise industry at Ecuador, with the support of the Ministry of Tourism, influence positively and is crucial for the development of this industry within the country.

**Key words:** Management, Cruise Tourism in Ecuador, Strategic Plan, Growth.

## Índice general

Declaración expresa .....	I
Dedicatoria.....	II
Agradecimiento .....	III
Resumen.....	IV
Abstract.....	V
Índice General.....	VI
Índice de tablas .....	IX
Índice de figuras.....	XI
Índice de anexos .....	XII
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL .....</b>	<b>2</b>
1.1. Antecedentes de la investigación .....	2
1.2. Planteamiento del problema.....	3
1.2.1. Formulación del problema .....	6
1.2.2. Sistematización del problema.....	6
1.3. Objetivos .....	6
1.3.1. Objetivo general .....	6
1.3.2. Objetivos específicos.....	6
1.4. Justificación.....	7
1.5. Marco de referencia de la investigación .....	7
1.5.1. Desarrollo turístico de cruceros .....	8
1.5.1.1. Concepto de turismo .....	8
1.5.1.2. Desarrollo turístico.....	9
1.5.1.3. Gestión de cruceros .....	10
1.5.1.4. Turismo de extranjeros en Ecuador.....	12
1.5.2. Plan estratégico.....	16
1.5.2.1. Concepto de planificación .....	17
1.5.2.2. Concepto de estrategia .....	18
1.5.2.3. Concepto de plan estratégico.....	19
1.5.2.4. Herramienta de planificación estratégica: Matriz FODA .....	20
1.5.2.5. Componentes de la matriz FODA: Matrices EFI y EFE .....	22

<b>CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO</b> .....	27
2.1. Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación .....	27
2.1.1. Tipo de diseño.....	27
2.1.2. Alcance de la investigación .....	27
2.1.3. Enfoque de la investigación.....	28
2.2. Métodos de investigación .....	28
2.3. Unidad de análisis, población y muestra .....	29
2.3.1. Población.....	29
2.3.2. Muestra .....	30
2.4. Variables de la investigación, operacionalización .....	31
2.5. Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de la información.....	34
2.5.1. Técnicas de investigación primaria para la recolección de la información.....	34
2.5.2. Instrumento de recopilación de información .....	35
2.5.3. Técnica de investigación secundaria para recolección de la información... ..	35
2.6. Tratamiento de la información .....	36
<b>CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b> .....	37
3.1. Análisis de la situación actual.....	37
3.2. Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas .....	44
3.3. Presentación de resultados y discusión .....	47
3.3.1. Resultados de la encuesta aplicada a turistas que viajaron en cruceros.....	47
3.3.2. Resultados de la entrevistas a experto sobre la gestión de cruceros en el Ecuador .....	62
3.4. Discusión.....	66
<b>CAPÍTULO IV. PROPUESTA</b> .....	69
4.1. Justificación.....	69
4.2. Propósito general .....	69
4.3. Desarrollo .....	69
4.3.1. Análisis de ambiente externo e interno.....	70
4.3.1.1. Análisis del ambiente externo.....	70
4.3.1.2. Análisis del ambiente interno.....	75



4.3.1.3. Análisis FODA.....	78
4.3.2. Estrategias FA.....	81
4.3.2.1. Plan de difusión de los atractivos turísticos del país a los turistas que viajan en cruceros.....	81
4.3.2.2. Paquetes turísticos para turistas extranjeros que viajan en cruceros.....	83
4.3.3. Estrategias FO.....	84
4.3.3.1. Fortalecimiento de la seguridad.....	84
4.3.3.2. Mejoramiento de la infraestructura de restaurantes.....	85
4.3.4. Estrategias DO.....	85
4.3.4.1. Construcción de museos.....	86
4.3.4.2. Fortalecimiento de la infraestructura hospitalaria.....	86
4.3.4.3. Fortalecimiento de la educación vial en el sector de transportistas en el Ecuador.....	87
4.3.4.4. Fortalecimiento de la infraestructura portuaria.....	87
4.3.5. Estrategias DA.....	88
4.3.5.1. Formación del clúster del turismo en cruceros.....	88
4.3.5.2. Plan de inducción de servicio al cliente para las comunidades que atienden a los turistas extranjeros.....	90
4.3.5.3. Formación de escuelas de tripulación Ecuatoriana a bordo de cruceros, como fuentes de trabajo en este nicho.....	91
4.3.5.4. Consultorías, ferias y alianzas estratégicas.....	92
<b>CONCLUSIONES</b> .....	94
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	95
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	97
<b>ANEXOS</b> .....	103

## Índice de tablas

Tabla 1 Demanda turística de extranjeros que ingresaron al Ecuador.....	14
Tabla 2 Procedencia de los turistas extranjeros que ingresaron al Ecuador....	15
Tabla 3. Población de turistas que visitan las costas ecuatorianas en cruceros .....	29
Tabla 4. Muestra .....	30
Tabla 5. Operacionalización de variables .....	32
Tabla 6 Sectores de la industria de cruceros .....	39
Tabla 7 Estadística de llegadas al Puerto Marítimo. 2015. Agenciadas por Inchcape Shipping Services S.A. ....	41
Tabla 8 Estadística de llegadas al Puerto Marítimo. 2016. Agenciadas por Inchcape Shipping Services S.A. ....	41
Tabla 9 Estadística de llegadas al Puerto Marítimo. 2017. Agenciadas por Inchcape Shipping Services S.A. ....	42
Tabla 10 Estadística de llegadas al Puerto Marítimo. 2018. Agenciadas por Inchcape Shipping Services S.A. ....	43
Tabla 11 Pronóstico de llegadas al Puerto Marítimo. 2019. Agenciadas por Inchcape Shipping Services S.A. ....	44
Tabla 12 Sexo. ....	47
Tabla 13 Edad.....	48
Tabla 14 Estado civil .....	49
Tabla 15 Ocupación. ....	50
Tabla 16 País de procedencia.....	51
Tabla 17 Veces ha visitado algún atractivo turístico en el Ecuador. ....	52
Tabla 18 Número de noches hospedado en el atractivo turístico en el Ecuador. .....	53
Tabla 19. Tiene conocimiento sobre algún atractivo turístico en Ecuador que le fue promocionado previo a su viaje en el crucero. ....	54
Tabla 20. En qué ciudad o lugar turístico.....	55
Tabla 21. Por qué medio se enteró. ....	56
Tabla 22. Enfoque desea explorar / visitar Ecuador.....	57
Tabla 23. Qué lo motivaría a visitar este atractivo turístico en Ecuador.....	58

Tabla 24. Cuántas noches te alojarás en el lugar turístico seleccionado de Ecuador.....	59
Tabla 25. Preferencia principal para la elección de un destino turístico en Ecuador.....	60
Tabla 26. Preferencia gastronómica para la elección de un destino turístico en Ecuador.....	61
Tabla 27. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	74
Tabla 28. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). ....	77
Tabla 29. Matriz FODA .....	78
Tabla 30. Plan de difusión de los atractivos turísticos del país a los turistas que viajan en cruceros .....	82
Tabla 31. Plan de capacitación sobre clúster de cruceros dirigido a operadores turísticos.....	90
Tabla 32. Plan de inducción para la comunidad de comerciantes, operadores turísticos y población involucrada en la atención a turistas extranjeros que viajan en cruceros .....	91

## Índice de figuras

Figura 1. Demanda turística de extranjeros que ingresaron al Ecuador. ....	14
Figura 2. Procedencia de turistas extranjeros que ingresaron al Ecuador. ....	15
Figura 3. Ubicación Inchcape Shipping Services S.A. ....	38
Figura 4. Cuota de mercado del sector por buques. ....	39
Figura 5. Cuota de mercado del sector Pax / año. ....	40
Figura 6. Resumen del estado de la industria. Cuota de mercado (capacidad Pasajeros). ....	45
Figura 7. Resumen del estado de la industria. Cuota de mercado (buques). ..	46
Figura 8. Sexo. ....	47
Figura 9. Edad. ....	48
Figura 10. Estado civil. ....	49
Figura 11. Ocupación. ....	50
Figura 12. País de procedencia. ....	51
Figura 13. Veces ha visitado algún atractivo turístico en el Ecuador. ....	52
Figura 14. Número de noches hospedado en el atractivo turístico en el Ecuador. ....	53
Figura 15. Tiene conocimiento sobre algún atractivo turístico en Ecuador que le fue promocionado previo a su viaje en el crucero. ....	54
Figura 16. En qué ciudad o lugar turístico. ....	55
Figura 17. Por qué medio se enteró. ....	56
Figura 18. Enfoque desea explorar / visitar ecuador. ....	57
Figura 19. Qué lo motivaría a visitar este atractivo turístico en Ecuador. ....	58
Figura 20. Cuántas noches te alojarás en el lugar turístico seleccionado de Ecuador. ....	59
Figura 21. Preferencia principal para la elección de un destino turístico en Ecuador. ....	60
Figura 22. Preferencia gastronómica para la elección de un destino turístico en Ecuador. ....	61
Figura 23. Matriz de fuerzas competitivas de Porter. ....	74
Figura 24. Modelo de clúster para gestión de cruceros. ....	88

## Índice de anexos

ANEXOS 1. Cuestionario de la encuesta aplicada a turistas extranjeros que viajan en cruceros. ....	103
ANEXOS 2. Guía de entrevista aplicada a los expertos para el fortalecimiento de la gestión de cruceros en Ecuador. ....	108

## INTRODUCCIÓN

El turismo es una actividad que impulsa el desarrollo económico de los pueblos, debido a que los turistas dinamizan el comercio, la actividad de servicios, especialmente aquellos referidos a los operadores turísticos, como es el caso del alojamiento, transporte, alimentación, esparcimiento, entre los de mayor relevancia en este contexto. La gestión de cruceros es una de las actividades novedosas que se practica en el siglo XXI, la cual tiene como propósito dinamizar el turismo y a través del progreso de este sector, impulsar el desarrollo económico de algunos sectores relacionados, más aún porque quienes viajan en cruceros son extranjeros, que pueden contribuir con sus gastos, a incrementar el ingreso de divisas al país.

La industria de cruceros representa una oportunidad de gran envergadura para la captación de turistas extranjeros, que promuevan el desarrollo económico de distintos sectores, generando fuentes de empleo pleno para la población que habita en las costas ecuatorianas y de otros sectores donde haya atractivos naturales que las personas de otras nacionalidades, deseen visitar, más aún cuando el potencial turístico ecuatoriano ha sido reconocido en algunos países del mundo entero.

Por esta razón, se formuló como objetivo de la investigación determinar la influencia de la gestión para cruceros en el desarrollo del turismo de extranjeros en el Ecuador en el 2019, describiendo los principales indicadores del turismo de extranjeros en el Ecuador y la situación actual de la gestión de cruceros en el país, su evolución y tendencia, para diseñar la propuesta que contribuya al fortalecimiento de la gestión de cruceros a nivel nacional.

Los apartados que se describen en el anteproyecto, guardan relación con los antecedentes investigativos, que constituyen la base para el planteamiento del problema, a la que prosiguió la formulación de los objetivos y de la justificación del estudio, que a su vez fue el punto de partida para el detalle de la teoría referente a la situación conflictiva y de las referencias bibliográficas utilizadas a lo largo del documento.

## **CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

### **1.1. Antecedentes de la investigación**

Los antecedentes investigativos hacen referencia a aquellos estudios que guardan asociación con las variables del presente trabajo para la titulación de la Maestría, entre los que se citan la gestión de turismo como la principal, así como el turismo de extranjeros, al respecto, se revisaron algunos portales del Internet, en donde se pudo retroalimentar en base a experiencias de otros países, como España y naciones de Latinoamérica, como se puede apreciar en los párrafos siguientes.

Se encontró una tesis doctoral realizada en España, la cual tuvo como objetivo analizar la satisfacción de los pasajeros que viajaron en un crucero, cuyos hallazgos fueron relacionados con la calidad del servicio y la lealtad de los clientes. Se aplicó la metodología descriptiva, utilizando la encuesta de satisfacción al cliente, a través de la escala QLCRUISES, cuyos resultados expresaron un buen servicio por parte de la empresa que ofertó el servicio de cruceros, aunque solo 25% lo calificaron como excelente, encontrándose una relación intrínseca entre la satisfacción del usuario y la intención de repetición, por consiguiente, la propuesta de mejora del sistema de gestión de calidad, es esencial para el incremento de la pasajeros leales en la organización. (Salas, 2018).

Otra investigación antecedente que estuvo relacionada con las variables del presente estudio, fue la realizada en Málaga, cuyo objetivo fue analizar las tipologías de cruceros que llegan hasta el Puerto Málaga, considerando las percepciones del cliente, sobre la lealtad, imagen y satisfacción. Se aplicó la metodología descriptiva, para lo cual se empleó la encuesta a los pasajeros de varias nacionalidades, con la escala IDSL CRUISES-79, cuyos resultados indicaron una calificación superior al 80% en la accesibilidad y seguridad en Málaga, sin embargo, el precio solo alcanzó el 70%, por ser considerado que la algunos artículos no tenían la calidad suficiente para el precio que pedían, en

consecuencia, existió relación entre la lealtad, imagen y satisfacción con la calidad del servicio. (López, 2018).

La siguiente investigación fue realizada en Chile, cuyo objetivo fue establecer las condiciones actuales de la oferta de turismo en cruceros en Puerto Montt, para el establecimiento de la línea base que facilitó el planteamiento de estrategias para el fortalecimiento de este sector económico. Se aplicó la metodología descriptiva, con empleo de un instrumento cuantitativo, cuyos resultados evidenciaron la relación entre la percepción de satisfacción del cliente y la calidad del servicio que ofertaron las organizaciones dedicados a la gestión de cruceros, donde se enfatizó como limitante, en la información para los turistas, que se encontraron interesados en fortalecer este tipo de servicios turísticos. (Guerrero & Toro, 2017).

Las investigaciones referenciales analizadas en los párrafos anteriores, se llevaron a cabo en el contexto internacional, porque en el Ecuador la gestión del turismo no se ha desarrollado como en las naciones donde se han elaborado estos estudios, tal es el caso de España y Chile, observándose que la gestión de cruceros se debe realizar con una elevada calidad del servicio turístico, debido a que esta variable tiene asociación con la lealtad, imagen y satisfacción de los pasajeros que escogen esta opción para su esparcimiento, lo que también constituye un fundamento importante para el desarrollo del presente trabajo investigativo.

## **1.2. Planteamiento del problema**

**Contexto de la investigación.** – A través de la historia de cruceros, se ha denotado que sus pasajeros buscan explorar nuevos destinos, y experimentar diversidad de servicios abordado. (Sosa, 2017). En América el origen del turismo en cruceros inicia en Miami, desde donde salen diversas embarcaciones hacia las Islas del Caribe, buscando satisfacer a los clientes que demandaban este tipo de servicio y por otra parte, consiguiendo recursos económicos que fortalecieron su rentabilidad y competitividad en el mercado (Aguilar, 2017).



El mercado de la industria de cruceros se encuentra en pleno crecimiento, buscando nuevas oportunidades de destinos turísticos, pronosticándose del 2018 al 2025, alrededor de 50 nuevos lanzamientos de naves de pasajeros para explorar destinos en el mundo. Esto constituye un desafío muy importante para destinos turísticos como es el caso de Sudamérica, que en la actualidad gozan del 2,10% del mercado de cruceros a nivel mundial (Comisión Económica para América Latina y El Caribe, 2018).

El Ecuador continúa siendo un destino turístico de gran importancia en el mundo entero, debido a las cuatro regiones con climas y opciones diferentes que coexisten en el mismo territorio nacional, lo que ha concitado el interés del gobierno de turno por incentivar este tipo de actividad para fomentar el desarrollo turístico, especialmente en lo concerniente a los extranjeros, más aún cuando en el país, el turismo constituye la tercera fuente de ingreso económico no petrolero (Banco Central del Ecuador, 2018).

Una de las opciones de gran importancia que tiene el Ecuador, radica en el mercado de cruceros, que en la actualidad no ha tenido la promoción suficiente, sin embargo, su potencial se mantiene latente y debe ser aprovechado para impulsar no solo el desarrollo del turismo, sino de toda la economía nacional, porque en un solo día puede atraer miles de pasajeros en las costas ecuatorianas (Ministerio de Turismo, 2018).

**Situación conflicto.** – La problemática consiste en la debilidad de la gestión de cruceros en el Ecuador, lo que dificulta el acceso a una mayor cantidad de extranjeros, que bien pueden ingresar al país por esta vía. En efecto, las líneas de cruceros han diseñado sus rutas enfocándose en otros destinos diferentes al país, porque las costas ecuatorianas son solamente recaladas de tránsito y avituallamiento.

El principal síntoma del problema radica en el bajo o nulo nivel de crecimiento del turismo de cruceros en el Ecuador, donde no mostró ninguna señal de crecimiento desde el 2013 al 2016, oponiéndose a los reportes mundiales de la gestión de cruceros turísticos que registró en el 2017 un récord mundial, donde

logró 25,8 millones de turistas de cruceros oceánicos a nivel mundial, con incrementos del 5% anual en 2016 y 2017, con incrementos del 20,5% en los últimos cinco años, que enfatizaron el interés de los usuarios por este tipo de turismo. (Investigación empresarial y asesores económicos, 2017).

Las causas de esta problemática están asentadas en las limitaciones que presenta la gestión de cruceros debido a la falta de un plan estratégico, porque no se ha visionado la captación de los pasajeros de cruceros para que desembarquen en costas ecuatorianas y que no solo sea hayan convertido en lugares de paso para viajar del Caribe o de Norteamérica a Chile y Argentina, por ejemplo.

Las consecuencias de esta problemática relacionada con la gestión de cruceros, manifiestan la incapacidad de la industria turística nacional para hacer frente a la problemática de la baja captación de pasajeros de cruceros turísticos, con nulo o bajo crecimiento de esta actividad, perdiendo de captar también, recursos frescos provenientes del turismo de extranjeros en cruceros.

Si la situación se mantiene, el Ecuador podría desaprovechar la alta demanda turística de cruceros, lo que además podría ser un obstáculo para su desarrollo económico, debido a que esta actividad genera recursos económicos importantes para el progreso de diversos sectores que se nutren del turismo, como los operadores turísticos, que pueden verse afectados por esta problemática.

Por este motivo, es indispensable que el Ecuador se interese por la gestión de cruceros, para captar la demanda de cruceros que están recalando en el Ecuador, como lugar de paso para visitar otros atractivos turísticos de Sudamérica, distintos a los nacionales, lo que puede generar mayores ingresos para el desarrollo de la economía ecuatoriana.

### **1.2.1. Formulación del problema**

¿Cómo influye un plan estratégico en el desarrollo del turismo en cruceros en el Ecuador?

### **1.2.2. Sistematización del problema**

- ¿Cuáles son los principales indicadores del turismo de extranjeros en el Ecuador?
- ¿Cómo se encuentra la situación actual del turismo en cruceros en el Ecuador?
- ¿Con qué propuesta se puede propiciar el desarrollo del turismo en cruceros en el Ecuador?
- ¿Cuál es la viabilidad de implementación de la propuesta?

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo general**

Fortalecer la gestión del turismo de cruceros en el Ecuador, bajo el diseño de un plan estratégico.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Describir los principales indicadores del turismo de extranjeros en el Ecuador.
- Examinar la situación actual del turismo en cruceros en el Ecuador, su evolución y tendencia.
- Diseñar un plan estratégico para el fortalecimiento del turismo en cruceros en las principales costas del país.

#### **1.4. Justificación**

La investigación se justifica porque la gestión de cruceros tiene importancia significativa en el desarrollo del turismo, porque revitaliza el ingreso de extranjeros al país, quienes al consumir los productos y servicios que le ofrecen los operadores turísticos y los comercios del país, permiten la generación de riquezas en el interior del territorio nacional.

La propuesta de la investigación, además del diagnóstico de la situación actual de la gestión de cruceros y su relación con la evolución del turismo de extranjeros a nivel nacional, planteará una propuesta de plan estratégico, para que las actividades del Ministerio de Turismo o los inversionistas del sector privado, puedan aprovechar la oportunidad del tránsito de cruceros por el Ecuador, los cuales no se están quedando en el país, pero podrían captarse, y generar mayor desarrollo del sector turístico a nivel nacional.

Esto significa que los principales beneficiarios de la investigación son los operadores turísticos, puertos, agencias portuarias, y todo el personal que trabaja en relación a estas organizaciones, quienes pueden dinamizar sus negocios con el incremento del flujo de turistas extranjeros que visitan las costas ecuatorianas viajando en cruceros. También se benefician los propios turistas quienes gozarán de los atractivos naturales del Ecuador, así como la población en general, que tendrá contacto con otras culturas y tendrán la oportunidad de demostrar las virtudes propias de la población nacional, además de potenciar sus negocios para ofrecer servicios o productos a los extranjeros.

#### **1.5. Marco de referencia de la investigación**

El turismo ha evolucionado en el mundo entero, transformándose en una actividad que genera divisas y desarrollo para muchos países, quienes tienen a este ramo de la economía, como el principal sustento para el progreso de sus habitantes, ejemplo de ello son los países del Caribe en el continente americano, donde resaltan Las Bahamas.

En el siguiente marco referencial se destaca las concepciones principales del turismo y de la gestión de cruceros, así como también se abordan datos sobre la evolución del turismo extranjero en el país, lo que puede ser de gran importancia para la fundamentación de la presente investigación.

### **1.5.1. Desarrollo turístico de cruceros**

El desarrollo turístico de cruceros conforma una de las actividades generadoras de divisas para el país, siendo esta una importante oportunidad de generación de inversiones para aprovechar la llegada de cruceros y mejorar el ingreso de turismo al Ecuador, por lo que se ha planteado dicho tema de investigación, el cual requiere de la descripción conceptual de cada una de sus variables iniciando por la conceptualización de turismo y posteriormente de desarrollo del turismo en el Ecuador para proceder a la siguiente variable.

#### **1.5.1.1. Concepto de turismo**

La actividad económica del turismo tiene una serie de concepciones, sin embargo, algunas se han aceptado a nivel mundial. Por cuestiones de espacio y de limitaciones con relación a la extensión de la teoría, como normativa expresa del anteproyecto, se ha expresado en los siguientes párrafos, las definiciones de turismo bajo una perspectiva general.

El turismo en su concepción más general, está vinculada al espacio, porque se define como las relaciones de servicios que son consecuencia de la residencia temporal en un territorio distinto al habitual, por motivos de esparcimiento y no por migración ni trabajo. (Lemos, Henrique, Alves, & Nakatani, 2018). Esta concepción tiene asidero en lo que manifiesta la Organización Mundial del Turismo (OMT), que establece entre su definición, los términos espacio o territorio, relaciones, residencia temporal, esparcimiento, es decir, que la convergencia de estos factores está asociado al turismo, mientras que las migraciones o el trabajo en el extranjero no tienen vinculación con este ramo de la economía.

La confluencia de una serie de servicios, ha generado que el turismo se haya convertido en un sector sometido a continua innovación, porque la idea es que estos servicios suministren sano esparcimiento y emociones para los visitantes, para que ellos repitan la visita al mismo lugar. (Mejía & Muñoz, 2019).

El desarrollo de la actividad turística, que es uno de los fines de los gobiernos de turno, está vinculado a la innovación, es decir, el turista quiere encontrar nuevos paisajes, nuevos destinos, nuevos atractivos, valga la redundancia, por consiguiente, el turismo requiere de la participación del Marketing y de la gestión, como disciplinas que pueden complementarla y propiciar el progreso de los pueblos que basan su sustento en los negocios ubicados en el sector turístico.

#### **1.5.1.2. Desarrollo turístico**

Respecto al desarrollo turístico, es relevante mencionar inicialmente su conceptualización, partiendo de la revisión bibliográfica donde se tomarán los criterios más acordes a la elaboración del presente estudio, por dicha razón se presentará la definición específica del tema de investigación concerniente al desarrollo turístico de cruceros.

Al respecto, los autores Moral, Fernández y Sánchez (2019), señala que “el desarrollo turístico se trata de la provisión de instalaciones y servicios idóneos para satisfacer las necesidades de los turistas, de forma que existan factores asociados como la creación de empleos y generación de divisas, el cual permite el desarrollo económico de un país”.

El desarrollo turístico visto desde una perspectiva socio-productiva es de gran interés, debido a que conforma una oportunidad de creación de centros receptores, donde los turistas puedan disfrutar de los recursos que se ofertan, motivo de sus visitas o incentivo de su regreso, de forma económica esta permite la creación de empleos proveniente de los centros receptores, tales como restaurantes, tiendas, artesanías, hoteles, bares y servicios varios (Sancho, 2017).

Mediante el desarrollo turístico se gestionan los procesos de trabajo orientados a la divulgación e implementación de planes turísticos, el impulso de capacidades locales y cámaras de turismo, la capacitación y acompañamiento para la consolidación de MIPYMES turísticas y la motivación para la creación de nuevos productos apetecibles a los turistas. (Franco, 2018).

Por medio del desarrollo turístico, es posible el diseño de programas orientados a aprovechar la riqueza y diferencias culturales que posee el país, de forma que cada grupo y actores locales puedan ofertar sus productos a disposición (oferta gastronómica local, artesanías con identidad), de esta forma ofrecer al turista una experiencia donde se complemente los atractivos naturales y culturales, mediante el cual es posible el nacimiento y desarrollo de MIPYMES, la incorporación de las comunidades dentro de la gestión turística, lo cual permite promover una mejor calidad de vida para los vinculados con los programas.

### **1.5.1.3. Gestión de cruceros**

Previo a realizar concepciones sobre la gestión de cruceros, se propuso la definición del término gestión, para lo cual se utilizó como metodología la revisión bibliográfica, extrayendo información sobre este tópico de las obras publicadas y abaladas en los portales de Internet.

La gestión se concibe como la acción de conducir o llevar las riendas de una actividad, para alcanzar objetivos comunes que generen bienestar a las organizaciones y a los miembros que la conforman, para lo que necesariamente se deben realizar trámites y procesos. (Federico, 2017).

La gestión se encuentra vinculada al orden administrativo, esto significa que gestionar no es otra cosa más que administrar, valga la redundancia, con sus diferentes funciones de planeación, organización, control directivo y ejecución o dirección de los procesos, cuyo enfoque es holístico y general, estableciendo un ciclo que debe incluir la retroalimentación y la mejora continua.

El recuento histórico de la gestión de cruceros, evidencia que los pasajeros de diversas nacionalidades, han buscado satisfacer sus deseos de explorar nuevos destinos y experimentar sensaciones placenteras al disfrutar de los diferentes servicios a bordo, los paisajes que visitan, los atractivos naturales o artificiales, entre otras novedades. (Sosa, 2017).

La gestión de cruceros y su nacimiento, encajan perfectamente en el concepto de la actividad turística y su desarrollo, debido a que entre las definiciones aceptadas y mencionadas en el apartado anterior, se observa que el turismo tiene a la innovación como una de sus características principales, la cual tiene como a la gestión de cruceros como uno de sus exponentes más relevantes, con relación a lo novedoso de este operador turístico.

El turismo en cruceros tuvo su origen en Miami, Estados Unidos. (Asociación de Cruceros de La Florida y El Caribe, 2018). Desde este territorio salían grandes embarcaciones que inicialmente se dirigían hacia las Islas del Caribe americano, en las cuales los turistas norteamericanos y de otras latitudes del mundo, disfrutaban de los atractivos naturales, los cuales podían satisfacer las expectativas de los turistas, fortaleciendo el sistema de cruceros, para cubrir los requerimientos que demandaban los viajeros, de modo que el crecimiento de esta oferta generó crecimiento económico. (Aguilar, 2017).

Dentro de la información nacional, se pudo conocer que la mayoría de extranjeros que ingresaron al país, lo hicieron por la vía aérea, marítima y terrestre, aunque no todos tuvieron como razón principal el turismo, para visitar el territorio ecuatoriano, sino que un grupo considerable lo hizo por migración, menos aún existe evidencia de la existencia de cruceros que trajeron a estos extranjeros. (Hermi, 2019).

Esta situación refiere con claridad que es necesario el aumento del paso de cruceros turísticos de tráfico internacional por las costas ecuatorianas, que para ello deben mejorar su calado y condiciones de infraestructura para el atraque de grandes embarcaciones, así como la gestión adecuada para captar a los viajeros que provienen del exterior. (Còrtez, 2019).



La realidad de la gestión de cruceros constituye uno de los motivos que justifica la presente investigación, cuyo sustento principal se asienta en la evolución del turismo de extranjeros en los últimos años, con cuyos resultados será posible identificar oportunidades y/o riesgos en la inversión de este tipo de gestión, para formular la propuesta ante las entidades gubernamentales como es el Ministerio de Turismo y portuarias tanto en Manta como Guayaquil, para que se facilite la captación de naves de pasajeros y con ello los turistas que viajan en estas embarcaciones y que puedan disfrutar de las bondades que ofrece el territorio nacional, generando un efecto lucrativo magnificador en los ingresos provenientes de las divisas de los extranjeros que se quedarían en territorio local.

#### **1.5.1.4. Turismo de extranjeros en Ecuador**

Según lo manifestado en el apartado anterior, el turismo de extranjeros es una actividad que puede vincularse a la gestión de los cruceros, debido a que quienes viajan en estas embarcaciones son extranjeros en la mayoría de los casos, identificándose además que algunas de estas naves pasan por aguas territoriales ecuatorianas, durante su tráfico internacional por los países sudamericanos.

De acuerdo a las cifras proporcionadas por el Ministerio de Turismo (2018), se obtiene que en el mes de abril se presentó un incremento del 63,1% en comparación con las cifras obtenidas en el año anterior en el mismo periodo. De acuerdo a las cifras preliminares entregadas por la Coordinación General de Estadística e Investigación de esta Secretaría de Estado, se obtiene que arribaron al país un total de 183.921 extranjeros.

La información obtenida evidencia que en el mes de abril se denotó un incremento del 29,7% en el mercado objetivo procedentes de diferentes partes del mundo como Estados Unidos, Alemania, Canadá y Reino Unido, considerando los datos preliminares se obtiene que entre los meses de enero a abril arribaron al país un total de 751.814, que representa un crecimiento del 52% con respecto al primer cuatrimestre de 2017. (Enlaces de la industria de crucero, 2017).

El Diario El Comercio (2018), publicó que el Ministerio de Turismo, la balanza turística en Ecuador registra un saldo positivo de 575,9 millones de dólares, con un incremento del 38,7% en 2017, respecto a 2016, cuando fue de 1.449,3 millones de dólares, por lo tanto mediante las actividades de turismo en el país se obtienen mayores divisas, producto de las diferentes actividades que realizan los turistas al acudir al país, así como los servicios de alojamiento, alimentación y demás actividades que desarrollan durante su estadía.

El crecimiento turístico en este año se presentó como resultado de la estrategia de promoción que impulsa el Ministerio de Turismo (Mintur) desde el mes de agosto del 2017, permitiendo el ingreso al Sistema de Agencias de Viajes Internacionales On line, el mismo que le facilita a los turistas conocer los diferentes servicios de calidad del país fomentando el turismo interno, el turismo receptivo y la atracción de inversiones. (El Mercurio, 2018).

Las cifras del turismo de extranjeros en el Ecuador, manifiestan que a las personas de otras nacionalidades les gusta visitar el territorio nacional, lo que refleja una oportunidad latente para captar a los pasajeros de los cruceros, inclusive a quienes visitan destinos sudamericanos, más aún cuando las áreas geográficas más visitadas en el mundo entero son las Islas del Caribe, a pocas millas de distancia de Ecuador.

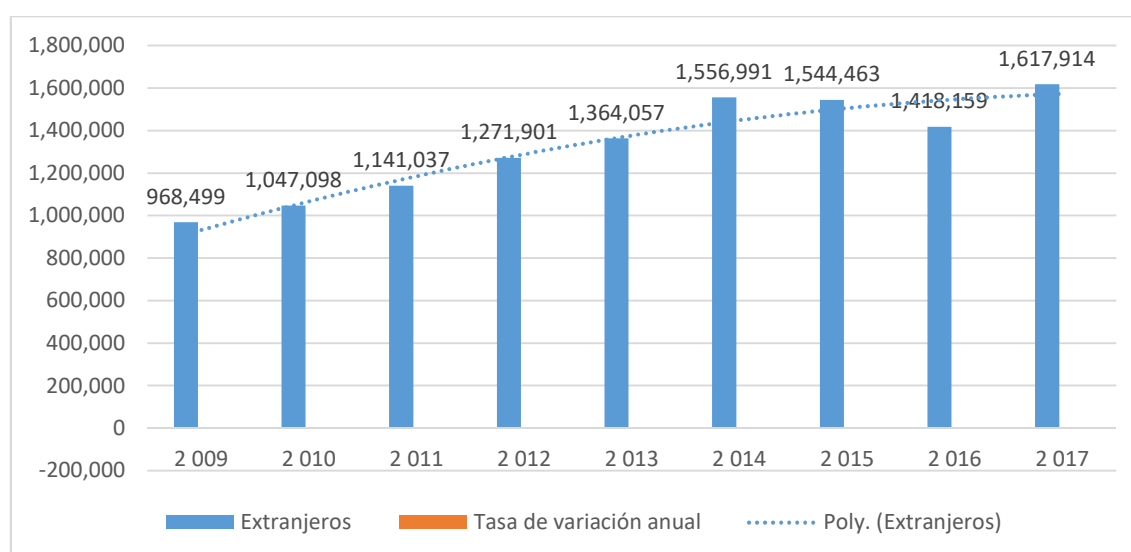
**Estadísticas de demanda turística de extranjeros:** Para recabar la información de la demanda de extranjeros que visitan Ecuador, se procedió a consultar documentos oficiales de las entidades públicas como es el Ministerio de Turismo y la Asociación de Cruceros de La Florida y El Caribe, de acuerdo a los reportes revisados la demanda de turistas que ingresaron a este país se presenta a continuación:

**Tabla 1 Demanda turística de extranjeros que ingresaron al Ecuador.**

Años	Extranjeros	Tasa de variación anual
2 009	968.499	
2 010	1.047.098	8,12%
2 011	1.141.037	8,97%
2 012	1.271.901	11,47%
2 013	1.364.057	7,25%
2 014	1.556.991	14,14%
2 015	1.544.463	-0,80%
2 016	1.418.159	-8,18%
2 017	1.617.914	14,09%

**Fuente:** Nota (Ministerio de Turismo, 2018).

**Figura 1. Demanda turística de extranjeros que ingresaron al Ecuador.**



**Fuente:** Tomado del (Ministerio de Turismo, 2018).

La demanda de extranjeros que visitan Ecuador por motivos de turismo presentan una tendencia de crecimiento regular en el lapso del 2009 al 2017, considerando información reportada por la institución de turismo del país del Ministerio de Turismo, los mismos que se detallan en el sitio web de la entidad pública, demostrando un crecimiento del 8,12% de turistas internacionales en el 2010, en el siguiente año fue de 8,97%, en el 2012 continuó con tendencia creciente alcanzando 11,47%, 7,25% en el 2013 y 14,14% en el 2014.

Se destaca que, a pesar que este sector creció en la última década, sin embargo, en los años 2015 y 2016 se presentó una caída del 0,80% y 8,18% respectivamente, mientras que en el año 2017 nuevamente creció en 14,09%.

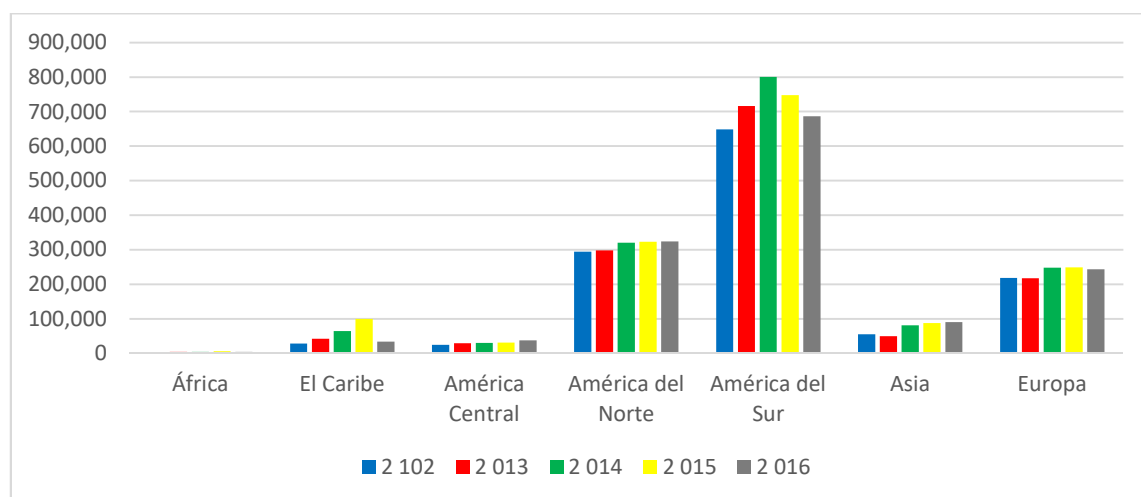
Dentro de todo el análisis realizado, en el año 2013 y el 2017 se presentó la tasa de crecimiento más alta de demanda turística de extranjeros en Ecuador, cuyo incremento estuvo en el orden del 67% en el periodo comprendido entre 2009-2017, lo que refleja una condición positiva para el turismo dentro del país.

**Tabla 2 Procedencia de los turistas extranjeros que ingresaron al Ecuador.**

Años	2 102	2 013	2 014	2 015	2 016
África	2.557	4.531	4.364	6.102	3.962
El Caribe	28.049	42.479	64.216	99.547	33.549
América Central	24.836	28.914	30.237	31.362	37.342
América del Norte	294.685	297.872	320.610	322.726	323.803
América del Sur	648.452	716.201	800.350	747.600	686.480
Asia	54.842	49.564	80.928	87.725	90.000
Europa	218.375	217.550	247.865	249.252	242.939

*Fuente: Nota (Ministerio de Turismo, 2018).*

**Figura 2. Procedencia de turistas extranjeros que ingresaron al Ecuador.**



*Fuente: (Ministerio de Turismo, 2018).*

Referente a la procedencia de turistas extranjeros que visitan Ecuador, se destaca que más de la mitad proceden de América del Sur participando con un 48,41% a 50,99% en el periodo de 2012 al 2016, seguido de Norteamérica (22,83% a 23,17%), es decir, casi las tres cuartas partes de los turistas extranjeros pertenecen a un país del continente americano; en tercer lugar se ubica Europa con un margen de participación del 17,13% al 17,17%, por lo tanto nueve de cada diez turistas que acuden a este país, son americanos o europeos.

### **1.5.2. Plan estratégico**

La variable principal de la investigación hace referencia al plan estratégico, una de las herramientas de gestión de mayor utilización por los administradores, no solo de las empresas privadas, sino inclusive del sector público, en este caso, su diseño y posterior aplicación, según lo decidan los gerentes de la empresa en estudio, pueden repercutir en un mayor o menor desarrollo del turismo en cruceros en el Ecuador.

De acuerdo a lo expresado por Amboya y Muñoz (2018), el plan estratégico “es un proceso de análisis a largo plazo, mediante el cual se analizan los factores internos y externos de una entidad, con el propósito de identificar riesgos y oportunidades, que puedan servir como línea base para el desarrollo competitivo del negocio”.

Lo manifestado por los autores en la cita del párrafo anterior, destaca que el plan estratégico tiene un tiempo, al referirse al largo plazo, es decir, que se analizan los factores internos y externos asociados a la actividad y que impactan en la organización, proyectando los resultados obtenidos en un tiempo prolongado, en el cual tendrán efectos, de allí su importancia para el desarrollo competitivo de las empresas.

Mientras que Proaño, Orellana y Martillo (2018), consideran que el plan estratégico se clasifica en dos ambientes: “el externo en donde se encuentran inmersos los riesgos y oportunidades, las cuales tienen implicaciones directas en el desarrollo competitivo de las organizaciones, y, la otra interna, que compete a la dirección, señalando las fortalezas y debilidades de las entidades”.

Lo manifestado por los autores en la cita del párrafo anterior, distingue dos ambientes, en el externo que no puede ser dominado por la organización, se encuentran las oportunidades y amenazas, las primeras se aprovechan y las segunda se minimizan y controlan, mientras que en el interno que sí es de competencia de los directores y personal de la empresa, están inmersas las fortalezas y debilidades, las últimas se deben eliminar o disminuir de manera

notable, para que mediante una mayor eficiencia y productividad, se pueda alcanzar también una alta posición competitiva en el mercado en el que participa la entidad.

#### **1.5.2.1. Concepto de planificación**

Respecto a la planificación, uno de los elementos relevantes dentro del término de la planificación estratégica, se requiere su correcta definición, para el cual se abordarán los diferentes documentos que permitan obtener las definiciones más acertadas y comprensibles de la planificación, es así, que se mencionaran las principales a continuación.

Por su parte la autora Villacis (2018) considera la planificación como “un proceso meditado y con una ejecución metódica y estructurada, orientado a alcanzar determinados objetivos, la cual es organizada mediante la ejecución de varias tareas, mientras más detallado sea el grado de planificación, más fácil será cumplir objetivos”.

Para la ejecución de cualquier proyecto es necesario contar con una planificación de los pasos debidamente establecidos donde se establezcan las prioridades, definición de estrategias y garantizar las decisiones encaminadas a conseguir un objetivo común.

Ahora bien, la autora Méndez (2019) menciona que “la planificación es el proceso y efecto de organizar utilizando método y estructura los objetivos trazados el cual tiene como características un plazo determinado de alcance. Indicando “los procesos de planificación son la base ejecutar una idea o iniciativa, dotándolo de una serie de acciones conjuntas que se encamina al cumplimiento de las metas”.

Por tal razón, es posible decir que la planificación es un proceso, es la estructuración de pasos a seguir para que las personas consigan obtener los objetivos planteados, es de crucial importancia en el inicio de un proyecto, ya que sirve para orientar a obtener los mejores resultados posibles, que debe ser

desarrollada de forma metódica, estructurada y organizada que incluya tareas propias y complementarias en garantía de cumplimiento en tiempos determinados.

#### **1.5.2.2. Concepto de estrategia**

La conceptualización de la terminología estrategia, ha obtenido varias transformaciones desde su origen, que según la historia proviene del campo militar y que desde entonces se ha visto asociado a las áreas políticas, administrativas, económicas, religiosas, culturales y sociales, cada estrategia es empleada acorde a las necesidades de la organización con la finalidad de determinar la toma de decisiones y cumplir con las políticas y objetivos propuestos en la entidad.

Según, el autor Uribe, el término estrategia proviene del griego “stratos”, que significa ejército y “agein” que se refiere a guía, por otra parte, existe un origen en latín denominado estrategos que se indica como estratega. Ambos vocablos poseen el mismo significado de dirigir u orientar una actividad con la finalidad de obtener una respuesta positiva (Uribe, 2018).

Es importante conocer que la palabra estrategia proviene de siglos pasados y que incluso, ha sido empleado en las guerras para acuerdos de paz. En el caso de la empresa, este permite atribuir con mayor fuerza las actividades que se realizan, no obstante, los objetivos implementados deben cumplirse, ya que al término de cada actividad se realiza una retroalimentación para viabilizar las decisiones.

Implementar la estrategia comienza con un esquema de participación auténtica que viene a transformar la cultura, estructuras y sistemas de trabajo de la empresa, donde la implantación como un proceso continuo de despertar organizacional, de afianzar en la organización un sentido estratégico compartido, un propósito, un hábito de dar lo mejor como única posibilidad de éxito. La Implementación aporta al hecho estratégico atributos profundamente humanos,

es el momento en que el hombre deviene en centro y todo se decide con su contribución. (Ramírez L. , 2018)

El autor citado, refiere que la estrategia se asocia con los recursos de la empresa, ya que en base a estos se van a determinar las actividades y los objetivos para llevar a cabo con los procesos o programas organizacionales. De igual forma, la estrategia permite interactuar con el ambiente y colaboradores para mejores resultados.

### **1.5.2.3. Concepto de plan estratégico**

El plan estratégico es un documento formal en el que se intenta plasmar, por parte de los responsables de una compañía (directivos, gerentes, empresarios...) cual será la estrategia de la misma durante un período de tiempo, generalmente de 3 a 5 años.

Analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla estrategias para lograr la misión y alcanzar objetivos específicos. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa.

De acuerdo con Barría (2018) el plan estratégico es una herramienta que permite gestionar y fijar las acciones que son implementadas dentro de la organización con la finalidad de orientar las actividades dentro de un determinado tiempo y para un número preciso". Por lo tanto, se refiere a un ejercicio donde se implementan objetivos de tipo prioritario.

Si bien es cierto, el plan estratégico dentro de una organización permite tomar decisiones para fortalecer las actividades que brinda a los usuarios, por esta razón, los objetivos que se plantean desde el inicio deben ser gestionados para obtener mejoramiento en el futuro, consigo mayor eficacia, eficiencia, calidad en los servicios que provee.



No obstante, el autor, manifiesta que el plan estratégico es un sistema que posee objetivos, políticas, planes, procedimientos de todas las actividades que se desarrollan en la empresa, de igual manera, al término de las acciones la herramienta permite construir la retroalimentación para determinar si existe fallos en los objetivos para después ser adaptados a nuevos cambios. (Ossorio, 2017)

En toda empresa dedicada a promover bienes o servicios es necesario la aplicación de un plan estratégico para determinar las debilidades y oportunidades que posee dicha organización, otra ventaja que ostenta este método es identificar las orientaciones que son guiados a mediados y largo plazo del funcionamiento de la institución, lo que significa que da la importancia de ofrecer una respuesta tanto positiva o negativa.

#### **1.5.2.4. Herramienta de planificación estratégica: Matriz FODA**

Continuando con la teoría referente al plan estratégico, se describe que existe varias herramientas que son empleadas en el área administrativa de una organización y en que la actualidad estas técnicas permiten que el mecanismo de las actividades sea idóneas para lograr el éxito. Por esta razón, es relevante mencionar las técnicas y determinar cuál es la más eficiente para este estudio.

Debido a que la planeación estratégica es un proceso sistemático requiere de herramientas técnicas que permitan que su composición sea óptima para su posterior ejecución, entre las herramientas de mayor uso en las empresas se encuentran:

- **El trípode:** Donde se definen los principales tres elementos de la organización como estrategias en las que se incluyen misión, visión y valores, las cuales van desde las operaciones comerciales, posicionamiento y la motivación de los colaboradores.
- **Las fuerzas de Porter:** mediante esta herramienta es posible conocer los puntos fuertes de su negocio, donde le gana a la competencia, dicha información es estratégica para la toma de decisiones en una organización, esta es llevada a cabo por expertos en planificación estratégica.

- **Análisis de SWOT:** Empresario consigue aumentar el conocimiento sobre su negocio, las siglas de SWOT significa, fortaleza que es el análisis de sus fortalezas. Debilidades a las que se enfrenta la organización, oportunidades de negocio. Amenazas que afectan a la organización ante una amenaza que se haga real.
- **Análisis 360° del negocio:** Con el análisis de negocio para verificar que ideas son viables para las empresas, el tamaño permite la implementación y su rentabilidad en el negocio (Hernández, 2018).

A pesar de la existencia de múltiples herramientas para la planificación estratégica a continuación se describirá la herramienta del FODA que será utilizada para el análisis de la estrategia empresarial para negocios inmersos en el turismo extranjero en el Ecuador.

La herramienta FODA es una estrategia empresarial, porque su campo de acción se aplica en el largo plazo, pero no significa que todo el plan tenga que efectuarse en tiempos prolongados, sino más bien que el fin del trabajo del equipo directivo y de todo el talento humano de la organización, debe conseguir objetivos en el corto y mediano plazo, para estructurar la meta final, que ha sido ideada con base en la metodología administrativa.

De acuerdo con Rivera (2019) manifiesta que “el FODA es una técnica administrativa que permite identificar las características de la empresa tanto internas (debilidades y fortalezas) como externas (amenazas y oportunidades)”, “a su vez reconoce los cambios que necesita la organización, por lo que la toma de decisiones sería lo más conveniente para la organización”.

El FODA es una metodología que tiene la finalidad de identificar los riesgos u oportunidades de la organización, por lo que permite que las deficiencias sean controladas en base a los componentes positivos. Por otro lado, la toma de decisión y la aplicación de las medidas correctivas son aprovechadas al máximo por la directiva empresarial.

Según Ramírez el FODA, cumple con el objetivo de identificar y analizar las fuerzas o debilidades de la compañía, por otro lado, la aplicación de esta técnica logra mejores resultados, tanto en la reducción de los riesgos y aumento de la productividad de las actividades que la empresa ofrece a los usuarios (Ramírez J. , 2017)

Bajo los conceptos expuestos de los distintos autores, se determina que el análisis FODA, constituye una parte fundamental dentro de la empresa, y más aún en la parte de la planificación estratégica, por lo que emplea actividades como operativas, tácticas y estratégicas, que forman parte de un conjunto de acciones que logran alcanzar los objetivos propuestos por la organización y por último permite desarrollar una retroalimentación de todas las acciones expuesta, incluyendo a los mismos usuarios, los cuales describirán los factores negativos o positivos.

#### **1.5.2.5. Componentes de la matriz FODA: Matrices EFI y EFE**

Para el desarrollo de la matriz FODA dentro de un análisis de la organización, es necesario tener en cuenta el análisis de sus componentes, con la necesidad de la ideación de actividades que permitan poner a la compañía en mejor posición que sus competidores, donde la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, sirven de forma satisfactoria en el desarrollo de estrategias.

Para el análisis FODA es necesario contemplar sus cuatro componentes los cuales indican:

**Fortalezas:** Se conforma de los aspectos que tiene a favor la empresa, los cuales pueden incluir sus elementos intangibles, teniendo como principal objeto indicar la actividad que nadie puede hacer mejor, naciendo de esta forma las cualidades que diferencian de sus competidores, incluyen también los recursos disponibles al igual que sus recursos humanos y los bienes activos que incluyen la intelectual, tecnologías, inversión entre otros.

**Oportunidades:** Son los puntos que la empresa es capaz de mejorar a corto plazo, los cuales deben estar inmersos en los objetivos planteados, además se deben incluir los objetivos en mediano y largo plazo. En este punto se requiere considerar el estado del mercado, los competidores, las necesidades de creación de nuevos productos, el estatus de la cobertura y la tecnología implementada.

**Debilidades:** En este componente es necesario contener un criterio crítico para identificar realmente las debilidades, en este punto se requiere resaltar las carencias de la organización, y las fortalezas de la competencia y como afecta a la compañía dichos elementos, aquí se identifican los fallos internos.

**Amenazas:** Este componente busca revelar el panorama desde afuera, donde es posible identificar aspectos que no se observan de manera interna, además se encuentran inmersos los competidores que conforman un riesgo para la competitividad de la empresa, se contemplan los aspectos legislativos que puedan afectar, la cobertura de los medios y los cambiantes comportamientos del consumidor (Escamilla, 2018).

Como se mencionan los componentes inmersos del análisis FODA sirven para obtener un diagnóstico completo de la empresa, debido a que se consideran aspectos, tanto internos como externos, que puedan favorecer o afectar a la empresa, mediante las cuales es posible plantear estrategias para mitigar las debilidades y amenazas al igual que ampliar las fortalezas y oportunidades que permiten que la empresa se mantenga competitiva y a flote entre sus competidores.

## **Matriz EFE**

Referente a la matriz de Evaluación de los Factores Internos, es una técnica que desarrolla una auditoría interna de la organización, esta herramienta permite analizar la fortaleza y debilidad de las áreas, permitiendo así implementar acciones estratégicas que fortalezcan las actividades que sean capaces de reforzar y optimizar todos los procesos internos.

De acuerdo con el autor Abata (2017) “la matriz EFI detecta las fortalezas y debilidades, mediante las ponderaciones y calificaciones que facilitan la

información para implementar las acciones correctivas o para formular estrategias con mayor cobertura y tiempo”. A continuación, se presentan los dos componentes que conforma la matriz:

- **Fortaleza.** – son los elementos internos que forman las capacidades y que estas permiten enfrentar con mayor éxito los cambios sugeridos. Además, son las claves, habilidades y capacidades que posee el negocio para el crecimiento y mejoramiento.
- **Debilidades.** – son factores de deficiencias que impiden obtener el éxito. También considerados como limitaciones que reducen la capacidad de actuar frente a los cambios o a la misma competencia. (Méndez, Serrano, Salinas, & García, 2018)

Para la elaboración de la matriz de Evaluación de los Factores Internos se debe considerar cinco procedimientos claves, lo cual se presenta a continuación:

1. Lista de fortaleza y debilidades de la empresa
2. Asignación de valores
3. Asignación de calificación
4. Definición de calificación ponderada
5. Determinación del valor ponderado (Torres, 2018).

Si bien es cierto, los procedimientos que son inmersos en la matriz permiten que las actividades que realiza la empresa sean evaluadas, con el fin de determinar si las acciones son las más convenientes para la organización, sin embargo, cada proceso debe cumplir con enfoque que a continuación se describe:

- **Paso 1.** – se debe realizar una lista donde consten todos los factores de la empresa, incluyendo la fortalezas y debilidades con la asignación de un porcentaje de la incidencia.
- **Paso 2.** – en los factores de fortaleza y debilidades son asignados los valores de 0.0 a 1.0, cuya sumatoria deber ser igual a 1.0.
- **Paso 3.** – se asignan las calificaciones numéricas, los cuales deben ser menor a mayor (1 al 10).

- **Paso 4.** – se multiplica cada factor por la calificación para determinar el valor ponderado por cada variable.
- **Paso 5.** – se determina el valor ponderado y se suma con el valor final de cada elemento, de esta manera se determina el valor total ponderado (Torres, 2018)

Los pasos descritos concierne que los elementos que conforma la matriz de Evaluación de Factores Internos, deben regirse a un procedimiento donde se asigna a cada variable un porcentaje de incidencia, valores de 0.0 a 0.1, calificaciones de 1 al 10, además que se deben multiplicar para obtener un valor ponderado y por último refrejar el resultado total del valor ponderado, dada de la suma final.

### **Matriz EFE**

Para la formación de la matriz FODA es posible utilizar otras herramientas para la evaluación de los factores externos (EFE) los cuales se encuentran inmerso en las oportunidades y amenazas, en este punto externo se puede resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva a la que está expuesta una organización.

La elaboración de una Matriz EFE se compone de cinco pasos los cuales son:

- Elaborar una lista de los factores críticos o determinantes del proceso de la auditoría externa, considerar entre diez y veinte factores, se incluyen las oportunidades como amenazas, encasillar primero las oportunidades y luego las amenazas de forma específica con uso de porcentajes, razones y cifras.
- Asigne un peso a cada factor donde 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante), la suma de todo el peso debe ser 1.0, Asigna la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito.
- Asignar una calificación del 1 al 4 en cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia.



- Suma las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la empresa. El valor del promedio ponderado es 2.5 (igual que en MEFI (Torres, 2018)).

La clave de la Matriz de Evaluación consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades debe ser mayor a las amenazas, el peso ponderado total de las oportunidades es de 1.70 y de las amenazas es 0.60, lo cual establece que el medio ambiente es favorable para el estudio, organización o proyecto.

## **CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO**

### **2.1. Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación**

#### **2.1.1. Tipo de diseño**

De acuerdo a lo indicado por Asociación de Cruceros de La Florida y El Caribe (2018), la investigación no experimental “se considera aquella que se efectúa sin la manipulación deliberada de las variables independientes de manera sistemática y empírica”, además Ávila (2017) destaca que este tipo de investigación se puede dividir en dos tipos de fundamentos “los descriptivos (indagan la incidencia de valores, mediante la medición de un grupo de personas u objetos), causales (describe la relación entre dos o más variables en un tiempo determinado)”.

Este estudio aplica el diseño no experimental, porque es posible describir los principales indicadores del turismo de extranjeros en el Ecuador y examinar la situación actual de la gestión de cruceros, mediante la relación de las variables involucradas.

#### **2.1.2. Alcance de la investigación**

Respecto al alcance de la investigación, se ha considerado el criterio de Hernández, Fernández y Baptista (2016), se destaca que la investigación descriptiva hace referencia a la “caracterización de un hecho, fenómeno o situación con la finalidad de establecer una estructura o comportamiento”.

Mediante la investigación descriptiva será posible identificar las principales características de la problemática y relacionarla con la debilidad de la gestión de cruceros en el Ecuador que dificulta el acceso a una mayor cantidad de extranjeros, que bien pueden ingresar al país por esta vía, además de determinar su grado de influencia en el estancamiento de este sector en los últimos cinco años.



### **2.1.3. Enfoque de la investigación**

Al respecto Escudero y Cortez, (2017) la investigación cuantitativa “es la forma estructurada que hace posible la recolección de información de las fuentes primarias, mediante el uso de las herramientas informáticas, estadísticas y matemáticas para obtener resultados medibles y cuantificables”.

Mediante la investigación cuantitativa se tiene la finalidad de recabar información a través de las encuestas aplicadas a los turistas de los cruceros a nivel nacional para reconocer la situación actual de la gestión de cruceros en el Ecuador, su evolución y tendencia y posteriormente a través del análisis de los resultados, identificar las acciones a tomar para corregir las situaciones que evitan una adecuada gestión de cruceros. Y mediante la investigación cualitativa a través de las opiniones de los expertos mediante entrevistas profundizar en las necesidades del sector y conocer si es productivo, positivo y viable la ejecución del plan estratégico.

## **2.2. Métodos de investigación**

Se aplicó el método deductivo – inductivo, los cuales según la teoría de Dávila (2016) abordan lo siguiente: “la deducción es el proceso mediante el cual, de los criterios generales, se llega a hechos particulares, mientras que la inducción es lo opuesto, es decir, de los criterios particulares se establecen conclusiones generales”.

Esto significa que, en la presente investigación se caracteriza el problema de manera general, para luego llegar a hechos particulares mediante la aplicación del instrumento de recolección de datos, después de la interpretación, se utiliza la inducción, porque estos aportes específicos se deben plasmar en conclusiones generales, al finalizar el estudio.

## 2.3. Unidad de análisis, población y muestra

Según Hernández, Fernández y Baptista (2016), la unidad de análisis del estudio, se refiere a “los elementos que hacen parte del estudio y se han considerado para su respectivo análisis”. La unidad de análisis se considera los principales involucrados en el estudio, que son los operadores turísticos, puertos y agencias marítimas, el personal que trabaja en los cruceros y los clientes líneas de cruceros.

### 2.3.1. Población

Considerando el criterio de Hernández, Fernández y Baptista (2016), la población se conceptualiza como “el conjunto limitado de un universo que presentan características similares y pueden ser consideradas para parte de un estudio”. En el presente estudio la población considerada un universo de 24.149 turistas que visitan las costas ecuatorianas viajando en cruceros, en base al año 2018.

**Tabla 3. Población de turistas que visitan las costas ecuatorianas en cruceros**

Años	Población (Estimado)
2 015	17.612
2 016	17.751
2 017	17.903
2 018	24.149

*Fuente: Nota.- Tomado de (Asociación de Cruceros de La Florida y El Caribe, 2018) y (Cruise Calls ISS Ecuador, 2019).*

La información tomada de la Asociación de Cruceros de La Florida y El Caribe y de la empresa Inchcape Shipping Services sucursal Ecuador, reportó 24.149 turistas que viajaron en cruceros en naves agenciadas por Inchcape Ecuador, visitando las costas ecuatorianas durante el año 2018, la cual es la población del proyecto. Esto representa al 85% de mercado que la empresa Inchcape Shipping Services sucursal Ecuador mantiene en este segmento en base al estudio del año 2018.

### 2.3.2. Muestra

Al respecto Bernardo, Carbajal y Contreras (2019), indica que la muestra es “una parte de la población que será considerada como objeto de estudio, la misma que al superar los 10.000 elementos involucrados en el estudio requiere aplicar la fórmula estadística de la muestra para poblaciones desconocidas”, por lo expuesto se determina la necesidad de aplicar la fórmula de la muestra para conocer el número de turistas que serán encuestados:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q}{d^2}$$

La fórmula descrita utiliza simbología, cuyo significado se detalla seguido:

n = Tamaño de la muestra

p = probabilidad de verdadero = 0,5

q = probabilidad de falso = 0,5

d<sup>2</sup> = error en la medición (5%).

Z<sup>2</sup> = Coeficiente de corrección del error (1,96).

$$n = \frac{3,8416 \times 0,5 \times 0,5}{(0,05)^2}$$

n = 384 encuestas

**Tabla 4. Muestra**

Involucrados	Muestra
Muestra de turistas que visitan las costas ecuatorianas viajando en cruceros en la temporada 2018-2019	384

**Fuente: Muestra obtenida mediante la fórmula de poblaciones desconocidas.**

El resultado indica que se efectuarán 384 encuestas a la misma cantidad de turistas que visitaron las costas ecuatorianas viajando en cruceros en la temporada 2018-2019.

#### **2.4. Variables de la investigación, operacionalización**

- **Independiente:** Plan estratégico.
- **Dependiente:** Desarrollo de la gestión de turismo de cruceros.

**Tabla 5. Operacionalización de variables**

Objetivos Específicos	VARIABLES	CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	FUENTES	TÉCNICAS
Describir los principales indicadores del turismo de extranjeros en el Ecuador.	Variables Dependiente.- Desarrollo turístico de cruceros	El turismo consiste en los viajes de los individuos a sectores geográficos diferentes de su localidad, con fines de esparcimiento. El turismo de extranjeros es aquel que solo enfatiza en las personas de diferentes nacionalidades a las del origen del atractivo turístico. El turismo de cruceros consiste en turistas extranjeros que arriban en cruceros para realizar turismo en tierra en la variedad de destinos turísticos que ofrece el puerto que recalán.	a.- Demanda turística de extranjeros en el Ecuador	1.- Variación anual de la demanda turística de extranjeros a nivel nacional.	Ministerio de Turismo Boletín Estadístico	Análisis Documental
			b.- Turismo de extranjeros con enfoque a pasajeros de Cruceros.	2.- Variación anual de turismo mediante medio de transporte de cruceros y otros tipos.		
Examinar la situación actual de la gestión de cruceros en el Ecuador, su evolución y tendencia.	Variables Dependiente.- Desarrollo turístico de cruceros	Estadísticas, planificación, organización, dirección y control de las actividades y recursos referentes al turismo en cruceros (vía marítima).	c.- Posicionamiento del turismo en cruceros en el Ecuador	3.- Variación anual de la demanda turística de cruceros en Ecuador por año.  4.- Comparativo de la demanda turística de cruceros en el mundo, Sudamérica y Ecuador.	Estadísticas CLIA, Estadísticas Inchcape Shipping Services  Entrevista a expertos del Ministerio de Turismo	Análisis Documental Entrevista Encuesta

					Entrevista VP Cruceros Inchcape Shipping Services  Encuestas a pasajeros	
Diseñar un plan estratégico para el fortalecimiento de la gestión de cruceros en el Ecuador.	Variable Independiente.- Plan estratégico	Es un proceso de análisis, mediante el cual se analizan los factores internos y externos de una entidad, con el propósito de identificar riesgos y oportunidades, que puedan servir como línea base para el desarrollo competitivo del negocio.	d.- Estrategias e. – Plan operativo f. – Tablero de control	5.- Estrategias elaboradas para el desarrollo de la gestión de cruceros en el país.  6.- Tablero de control y estrategias elaborado para determinar la gestión de cruceros a nivel nacional.	Libros, artículos y marco legal nacional  Recomendaciones en inspección de Grant Holmes Vicepresidente de Cruceros base Dubai Organización Inchcape Shipping Services  Planificación estratégica, y difusión de Ida Vargas Gerente de Sucursal Ecuador Organización Inchcape Shipping Services	Planificación estratégica

Elaborado por: La Autora

## **2.5. Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de la información**

Las fuentes de investigación consideradas en el presente estudio son de tipo primarias, considerando la aplicación de la investigación de campo, que según Leal y Navarro (2017) “es aquella que permite la recolección de información de manera directa de los sujetos investigados, que permite la obtención de datos, la revisión, observación e indagación de un hecho en específico”, mediante la investigación de campo es posible el traslado del investigador hasta el lugar de los acontecimientos que en este caso es el Puerto de Manta y/o Guayaquil, permitiendo obtener información del lugar de los hechos.

### **2.5.1. Técnicas de investigación primaria para la recolección de la información**

Considerando el criterio de Baena (2017), la técnica “es el conjunto de instrumentos que se utilizan dentro de un proceso investigativo”, mientras que (Navarro, Jiménez, & Rappoport, 2017), indica que la técnica de la encuesta es “una herramienta aplicada para la recolección de información mediante el uso de un cuestionario de preguntas previamente diseñado”.

La técnica aplicada para cumplir con los objetivos será la encuesta de modo que sea posible la recolección de información, para conocer el criterio de los turistas extranjeros que visitan las costas ecuatorianas viajando en cruceros, sobre sus expectativas con relación a la visita al Ecuador y establecer una línea base sobre sus percepciones y sus demandas, para mejorar la participación del país en la gestión de cruceros, tanto en el continente americano, como a nivel mundial.

Más adelante se aplicó la entrevista, la cual según Mussoa, Dricas y González (2018) “se refiere a un diálogo fluido, donde el entrevistador consulta al entrevista, explicación profunda sobre algún fenómeno en particular”. En efecto, en la presente investigación se requerirá entrevistar a funcionarios y/o servidores públicos de las dependencias adscritas al Ministerio de Turismo, funcionarios jerárquicos de Inchcape Shipping Services, quienes están en constante contacto

con las líneas de cruceros y por ende conocen la retroalimentación de los mismos.

### **2.5.2. Instrumento de recopilación de información**

Referente al instrumento Cabeza, Andrade y Torres (2018), indica que es “la herramienta que se aplica por el investigador para recabar la recolección de datos considerando la muestra seleccionada, esta facilita el desarrollo de la medición de datos y sus características”.

Según Bernardo, Carbajal y Contreras (2019), el cuestionario es “un instrumento para la observación de un determinado hecho, aplicado mediante el desarrollo de preguntas dirigidas al sujeto de investigación referente a una determinada situación”. Por lo expuesto, se ha determinado el uso del cuestionario de preguntas cerradas que será aplicado a los turistas que hacen uso de los cruceros y que visitan las costas ecuatorianas, con la finalidad de conocer la situación actual de la gestión de cruceros en el Ecuador.

Otro de las herramientas utilizadas en la presente investigación, es la guía estructura de entrevista, la cual según Mussoa, Dricas, y González (2018) “se trata de un instrumento que contiene preguntas abiertas y que fundamentan el estudio explicativo”, el cual será formulado a los funcionarios y/o servidores públicos de las dependencias adscritas al Ministerio de Turismo, funcionarios jerárquicos de Inchcape Shipping Services, conociendo la retroalimentación de las Líneas de Cruceros, para conocer el criterio de los expertos sobre las estrategias para fomentar una mayor competitividad del turismo en cruceros a nivel nacional.

### **2.5.3. Técnica de investigación secundaria para recolección de la información**

Según Pardinás (2018), la técnica de investigación secundaria es “de tipo documental, porque extrae información clave para la investigación, de los documentos organizacionales”. En el presente estudio recopilará información



pública estadística de naves de cruceros arribadas con agencia Inchcape Shipping Services.

## **2.6. Tratamiento de la información**

Considerando el criterio de Cabeza, Andrade y Torres (2018), se indican que el procesamiento de datos se realiza mediante tres pasos básicos “la revisión de la documentación, la investigación de campo y el análisis de los resultados”.

Por lo tanto, para el procesamiento de los resultados se considera la elaboración del cuestionario de preguntas cerradas, luego se aplicará el cuestionario a los turistas que viajan en cruceros, en las costas ecuatorianas, y, se tabularán los resultados mediante el uso del programa de Microsoft Excel, para obtener las tablas y figuras estadísticas que serán analizadas e interpretadas, para continuar el proceso con la formulación de la guía de la estructura de la entrevista a los expertos, con cuya línea base, posteriormente se efectuará el diseño de una propuesta del plan estratégico para el fortalecimiento de la gestión de cruceros en el Ecuador y la verificación de la viabilidad de su implementación.

## **CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

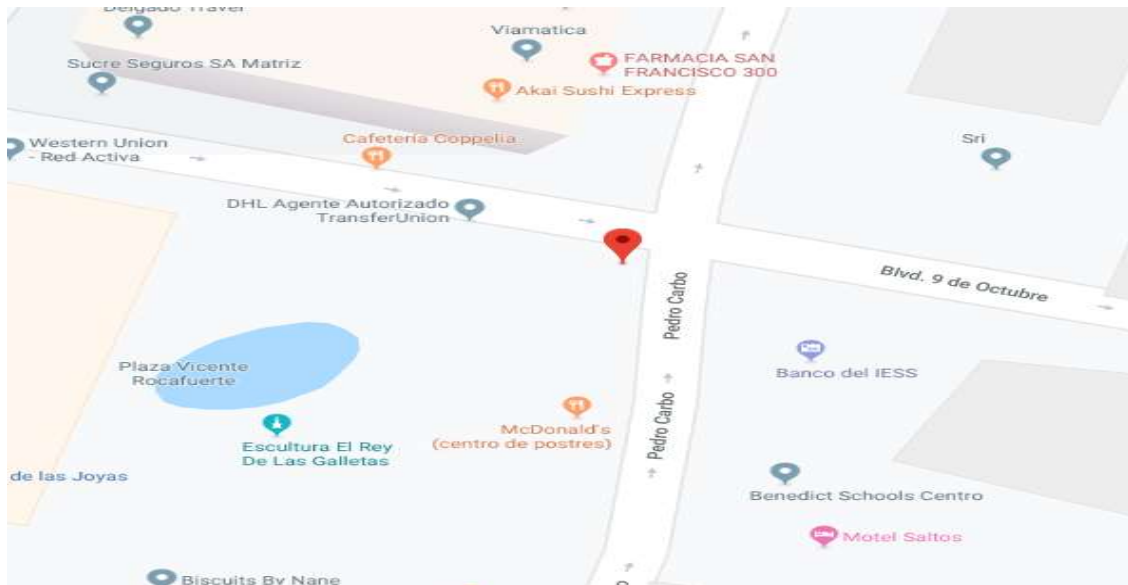
### **3.1. Análisis de la situación actual**

Inchcape Shipping Services se creó en el año 1.847, bajo la idea de dos comerciantes escoceses de Campbeltown, William Mackinnon y Robert Mackenzie, quienes se reunieron en Calcuta para formar una sociedad comercial general, Mackinnon Mackenzie & Company (MMC), dedicándose a diferentes servicios en el ámbito marítimo, llevando 170 años en este mercado con más de 300 oficinas propias a nivel mundial y representación en 68 países en 6 continentes, además de un equipo de trabajo de alrededor de 3.000 profesionales y personal comprometido con las actividades que desarrolla la empresa.

La empresa Inchcape Shipping Services S.A. ISS Grupo, es una empresa que pertenece al sector marítimo en el Ecuador, dedicada a actividades de agencia de transporte que se encargan de la organización o coordinación del transporte en nombre del expedidor o consignatario así como la contratación de espacios en buques, conforme su actividad económica principal. Incluyendo en su portafolio, la atención de Naves de Pasajeros, de manera dinámica, lo que ha tenido una acogida en las últimas décadas debido a la demanda de este servicio especialmente por personas adultas mayores que contratan este tipo de servicio como una opción de diversión, distracción y relajación, siendo la organización en mención una de las empresas con alto dominio y conocimiento en este sector.

Actualmente la empresa Inchcape Shipping Services S.A. ISS Grupo en Ecuador, tiene su oficina principal en la ciudad de Guayaquil, su ubicación es General Córdova 1021 y 9 de Octubre Edificio San Fco 300 Piso 19 Oficina 1, Guayaquil, GUAYAS, como se presenta en la siguiente figura:

**Figura 3. Ubicación Inchcape Shipping Services S.A.**



**Fuente: (Google Map, 2019)**

Entre las actividades que ofrece la empresa Inchcape Shipping Services S.A., se indican las siguientes:

- Atención a las naves
- Trámite de permisos portuarios y coordinación con Puerto y Autoridades
- Contratación de servicios logísticos en nombre de la Línea
- Consultoría
- Traslados de pasajeros y tripulación
- Análisis e ingreso documental
- Uso de tecnología para mejoras en el servicio de las Líneas agenciadas
- Venta de fletes marítimos de algunas Líneas representadas
- Abastecimiento de provisiones y pedidos en general que se requieran durante la escala

La empresa Inchcape Shipping Services S.A., brinda el servicio de agenciamiento a naves de Pasajeros (Cruceros), presentando cuatro tipos de segmentos para sus usuarios. En la siguiente tabla se describe las características por tipo de segmento:

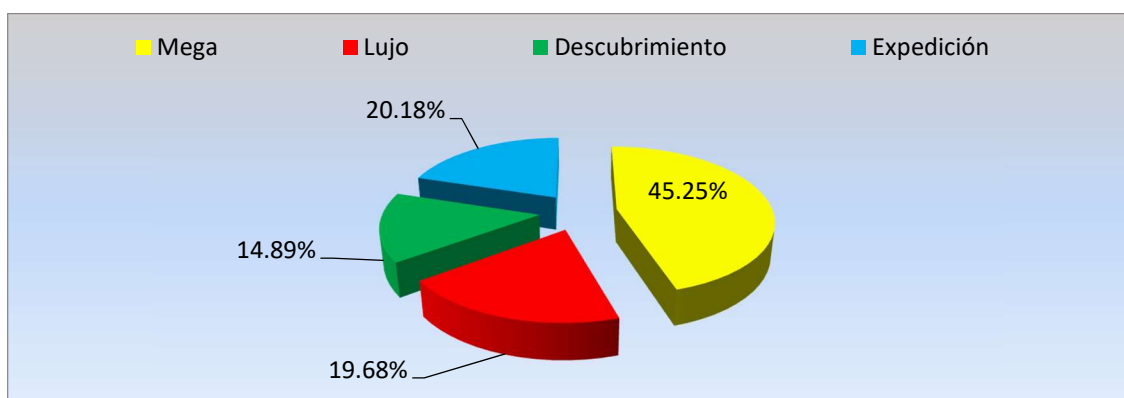
**Tabla 6 Sectores de la industria de cruceros**

Segmento	Cruceros	Cabinas	LB Capacidad	Pax / año	Tripulantes	Costo de construir
Mega	182	224.494	448.739	21.418.827	181.774	\$ 82.444.500.000
Lujo	79	14.890	29.780	1.401.398	17.381	\$ 9.345.000.000
Descubrimiento	60	22.885	45.771	2.334.321	18.445	\$ 5.092.010.000
Expedición	81	6.161	12.567	640,917	4.076	\$ 630.600.000
<b>Total</b>	<b>402</b>	<b>268.430</b>	<b>536.857</b>	<b>25.155.187</b>	<b>221.676</b>	<b>\$ 97.512.110.000</b>

**Fuente: Inchcape Shipping Services S.A. (Data 2018)**

La información descrita refleja que el segmento de Cruceros se divide en cuatro grupos diferentes para sus clientes, entre los que se destaca el Mega que representa la mayor demanda, por su capacidad abordo, seguido del crucero de Expedición que ocupa el segundo lugar en la preferencia de los usuarios, en tercer lugar se ubica el crucero de Lujo y el de Descubrimiento en el cuarto lugar, además se destaca las cabinas abordo que alcanzó un total de 268.430 en total en los diferentes segmentos de crucero ofrecido. En la siguiente figura se presenta la participación de las cuotas de mercado del sector por tipos de buques en el año 2018:

**Figura 4. Cuota de mercado del sector por buques.**



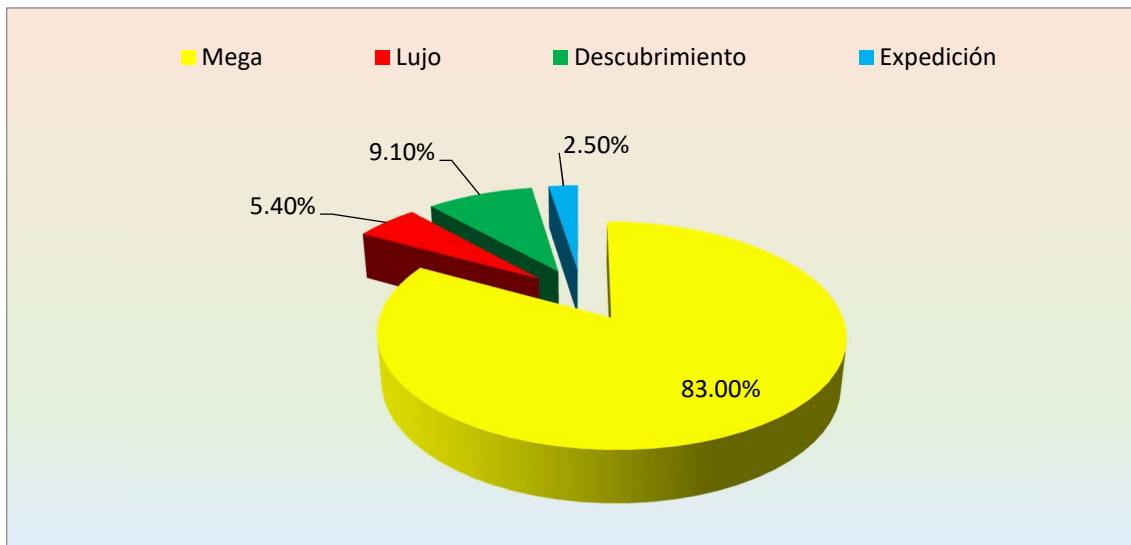
**Fuente: Inchcape Shipping Services S.A.**

El presente reporte refleja que la cuota de mercado principal es el segmento Mega (45,25%), este tipo de crucero es el de mayor demanda y su precio de construcción, es más costoso que los demás debido a la cantidad de naves que se encuentra en el mercado, en segundo lugar se presenta el crucero de Expedición (20,18%), este segmento también presenta acogida por las actividades que ofrece, el crucero de Lujo (19,68%) y el de Descubrimiento

ocupan el tercer y cuarto lugar respectivamente, donde también se incluyen actividades varias para las personas que gustan de los lugares nuevos y desconocidos, en base a sus itinerarios.

En la siguiente figura se presenta la participación de las cuotas de mercado del sector Pax / año en el periodo del 2018:

**Figura 5. Cuota de mercado del sector Pax / año.**



**Fuente: Inchcape Shipping Services S.A.**

En lo referente al sector Pax / año, se destaca una participación del segmento Mega con más del 80% del total de cuotas, en segundo lugar, se ubica el segmento de Descubrimiento, en tercer lugar se destaca el crucero de Lujo y finalmente el segmento de expedición con un 2,50%.

Con relación a las estadísticas del servicio ofrecido por la empresa Inchcape Shipping Services S.A., en el periodo del 2015 al 2018 se presentan los siguientes reportes:

**Tabla 7 Estadística de Llegadas al Puerto Marítimo. 2015. Agenciadas por Inchcape Shipping Services S.A.**

Buque	Arribo	Zarpe	Puerto
Albatros	09-ene-15	09-ene-15	Manta
Ocean Princess	09-ene-15	09-ene-15	Guayaquil
Prinsendam	10-ene-15	10-ene-15	Manta
Albatros	10-ene-15	10-ene-15	Guayaquil
Ámsterdam	13-ene-15	13-ene-15	Manta
Silver Shadow	14-ene-15	14-ene-15	Manta
Europa 2	23-ene-15	23-ene-15	Manta
Artania	27-feb-15	27-feb-15	Guayaquil
Hanseatic	20-mar-15	20-mar-15	Isla De La Plata
Hanseatic	20-mar-15	21-mar-15	Manta
Amadea	27-mar-15	27-mar-15	Guayaquil
Amadea	28-mar-15	28-mar-15	Manta
Statendam	03-abr-15	03-abr-15	Manta
Zaandam	10-abr-15	10-abr-15	Manta
Sea Princess	06-ago-15	06-ago-15	Manta
National Geographic Explorer	04-oct-15	04-oct-15	Esmeraldas + Galera San Francisco
National Geographic Explorer	05-oct-15	05-oct-15	Isla De La Plata + Puerto López
National Geographic Explorer	06-oct-15	06-oct-15	Puerto Bolívar + Isla Santa Clara
Zaandam	17-oct-15	17-oct-15	Manta
Silver Explorer	17-oct-15	17-oct-15	Manta
Silver Explorer	18-oct-15	18-oct-15	Isla De La Plata
Silver Explorer	19-oct-15	19-oct-15	Guayaquil
The World	13-nov-15	14-nov-15	Guayaquil
Ámsterdam	28-nov-15	28-nov-15	Manta

*Fuente: Inchcape Shipping Services S.A. 2015*

**Tabla 8 Estadística de Llegadas al Puerto Marítimo. 2016. Agenciadas por Inchcape Shipping Services S.A.**

Buque	Arribo	Zarpe	Puerto
Minerva	11-ene-16	12-ene-16	Manta
Prinsendam	12-ene-16	12-ene-16	Manta
Silver Whisper	12-ene-16	12-ene-16	Manta
Saga Pearl II	30-ene-16	31-ene-16	Guayaquil
Amadea	13-feb-16	13-feb-16	Guayaquil
Amadea	14-feb-16	14-feb-16	Manta
Ocean Princess	23-feb-16	23-feb-16	Guayaquil
Minerva	06-mar-16	07-mar-16	Manta
Silver Spirit	14-mar-16	14-mar-16	Manta
Voyager	19-mar-16	19-mar-16	Manta
Star Princess	22-mar-16	22-mar-16	Manta
Voyager	30-mar-16	31-mar-16	Manta
Albatros	04-abr-16	04-abr-16	Guayaquil
Albatros	05-abr-16	05-abr-16	Manta

Sea Adventurer	10-abr-16	10-abr-16	Salinas
Zaandam	12-abr-16	12-abr-16	Manta
			Puerto Lucia /
Expedition	17-abr-16	17-abr-16	Salinas
Expedition	18-abr-16	18-abr-16	Isla de la Plata
Sea Princess	30-jul-16	30-jul-16	Manta
Zaandam	15-oct-16	15-oct-16	Manta
Silver Explorer	29-oct-16	29-oct-16	Isla de la Plata
			Machala Puerto
Silver Explorer	30-oct-16	30-oct-16	Bolívar
Silver Explorer	31-oct-16	31-oct-16	Guayaquil
World Odyssey	30-nov-16	05-dic-16	Guayaquil

**Fuente: Inchcape Shipping Services S.A. 2016**

**Tabla 9 Estadística de Llegadas al Puerto Marítimo. 2017. Agenciadas por Inchcape Shipping Services S.A.**

Buque	Arribo	Zarpe	Puerto
Prinsendam	10-ene-17	10-ene-17	Manta
Artania	21-ene-17	21-ene-17	Manta
Artania	22-ene-17	22-ene-17	Guayaquil
Silver Spirit	23-ene-17	23-ene-17	Manta
Seven Seas Mariner	31-ene-17	31-ene-17	Guayaquil
Hamburg	09-feb-17	09-feb-17	Guayaquil
Maasdam	05-mar-17	05-mar-17	Manta
Sea Princess	12-mar-17	12-mar-17	Manta
Amadea	18-mar-17	18-mar-17	Guayaquil
Amadea	19-mar-17	19-mar-17	Manta
Hanseatic	21-mar-17	21-mar-17	Guayaquil
Hanseatic	22-mar-17	22-mar-17	Isla De La Plata
Regatta	01-abr-17	01-abr-17	Guayaquil
Zaandam	13-abr-17	13-abr-17	Manta
Sea Princess	07-ago-17	07-ago-17	Manta
Silver Galápagos	02-sep-17	02-sep-17	Puerto Baquerizo
Silver Galápagos	28-sep-17	28-sep-17	Manta
Silver Galápagos	30-sep-17	30-sep-17	Puerto Baquerizo
Zaandam	08-oct-17	08-oct-17	Manta
Silver Muse	20-oct-17	20-oct-17	Manta
Silver Explorer	23-oct-17	23-oct-17	Isla De La Plata
Silver Explorer	24-oct-17	24-oct-17	Puerto Bolívar
Silver Explorer	25-oct-17	25-oct-17	Guayaquil
Sirena	05-dic-17	05-dic-17	Manta
Europa 2	10-dic-17	10-dic-17	Manta
Norwegian Sun	15-dic-17	15-dic-17	Manta

**Fuente: Inchcape Shipping Services S.A. 2017**

**Tabla 10 Estadística de Llegadas al Puerto Marítimo. 2018. Agenciadas por Inchcape Shipping Services S.A.**

Buque	Arribo	Zarpe	Puerto
Prinsendam	10-ene-18	10-ene-18	Manta
Prinsendam	11-ene-18	11-ene-18	Guayaquil
Marina	11-ene-18	11-ene-18	Manta
Marina	12-ene-18	12-ene-18	Guayaquil
Silver Muse	12-ene-18	12-ene-18	Manta
Seven Seas Mariner	18-ene-18	18-ene-18	Manta
Seven Seas Mariner	19-ene-18	19-ene-18	Guayaquil
Aurora	13-feb-18	13-feb-18	Manta
Sirena	23-feb-18	23-feb-18	Manta
Sirena	24-feb-18	24-feb-18	Guayaquil
Albatros	24-feb-18	24-feb-18	Guayaquil
Albatros	25-feb-18	25-feb-18	Manta
Norwegian Sun	25-feb-18	25-feb-18	Manta
Queen Victoria	28-feb-18	28-feb-18	Manta
Maasdam	14-mar-18	14-mar-18	Manta
Island Princess	14-mar-18	14-mar-18	Guayaquil
Island Princess	15-mar-18	15-mar-18	Manta
Fram	20-mar-18	20-mar-18	Manta
Bremen	23-mar-18	23-mar-18	Isla De La Plata
Bremen	23-mar-18	23-mar-18	Manta
Silver Explorer	25-mar-18	25-mar-18	Machala
Silver Explorer	26-mar-18	26-mar-18	Isla De La Plata
Zaandam	26-mar-18	26-mar-18	Manta
Crystal Symphony	15-abr-18	16-abr-18	Guayaquil
Sea Princess	26-ago-18	26-ago-18	Manta
Maasdam	22-sep-18	22-sep-18	Guayaquil
Zaandam	10-oct-18	10-oct-18	Manta
Silver Cloud	21-oct-18	21-oct-18	Isla De La Plata
Silver Cloud	22-oct-18	22-oct-18	Machala
Fram	09-nov-18	09-nov-18	Manta
Fram	09-nov-18	09-nov-18	Isla De La Plata
Seabourn Quest	13-nov-18	13-nov-18	Manta
Seabourn Quest	14-nov-18	14-nov-18	Isla De La Plata
Seabourn Quest	15-nov-18	15-nov-18	Machala
Scenic Eclipse	16-nov-18	16-nov-18	Guayaquil
Norwegian Sun	14-dic-18	14-dic-18	Manta

**Fuente: Inchcape Shipping Services S.A. 2018**

En el año 2015 se presentaron un total de 24 recaladas, lo que representan un aproximadamente 68% del mercado, en el año 2016 se repitió el número de recaladas y el porcentaje aproximado, en el año 2017 se registraron 26 recaladas cumpliendo con un 74% de aproximado de mercado, mientras que en el 2018 se registró 36 recaladas con un aproximado de mercado del 87%, siendo los principales destinos turísticos Manta, Guayaquil, Isla de la Plata.



### 3.2. Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas

Dentro de este apartado se hace mención a las estadísticas de llegadas de cruceros pronosticadas considerando la siguiente tabla de viajes establecidos para el año 2019:

**Tabla 11 Pronóstico de llegadas al Puerto Marítimo. 2019. Agenciadas por Inchcape Shipping Services S.A.**

Buque	ETA	ETD	Puerto
Albatros	10-Jan-19	10-Jan-19	Manta
Albatros	11-Jan-19	11-Jan-19	Guayaquil
Prinsendam	12-Jan-19	12-Jan-19	Manta
Hamburg	9-Feb-19	9-Feb-19	Guayaquil
Volendam	13-Feb-19	13-Feb-19	Manta
Marco Polo	24-Feb-19	25-Feb-19	Guayaquil
Seven Seas Explorer	25-Feb-19	25-Feb-19	Guayaquil
Marco Polo	26-Feb-19	26-Feb-19	Manta
Artania	27-Feb-19	27-Feb-19	Guayaquil
Marina	22-Mar-19	22-Mar-19	Manta
Marina	23-Mar-19	23-Mar-19	Esmeralda
Norwegian Sun	24-Mar-19	24-Mar-19	Manta
Fram (Fondeo)	29-Mar-19	29-Mar-19	Puerto Bolívar
Fram	29-Mar-19	29-Mar-19	Isla de la Plata
Bremen	29-Mar-19	29-Mar-19	Isla de la Plata
Bremen	29-Mar-19	29-Mar-19	Manta
Zaandam	13-Apr-19	13-Apr-19	Guayaquil
Zaandam	14-Apr-19	14-Apr-19	Manta
Sea Princess	3-Aug-19	3-Aug-19	Manta
Ámsterdam*	10-Oct-19	10-Oct-19	Manta
Roald Amundsen*	15-Oct-19	15-Oct-19	Manta
Ámsterdam*	17-Oct-19	17-Oct-19	Guayaquil
Fram	21-Oct-19	21-Oct-19	Manta
Fram	21-Oct-19	21-Oct-19	Isla de la Plata
Silver Cloud	25-Oct-19	25-Oct-19	Isla de la Plata
Silver Cloud	26-Oct-19	26-Oct-19	Machala
Silver Explorer	7-Nov-19	7-Nov-19	Isla de la Plata
Silver Explorer	8-Nov-19	8-Nov-19	Machala
Silver Explrer	9-Nov-19	9-Nov-19	Guayaquil
Seabourn Quest	13-Nov-19	14-Nov-19	Manta
Seabourn Quest	15-Nov-19	15-Nov-19	Puerto Bolívar
World Odyssey	2-Dec-19	7-Dec-19	Guayaquil
Viking Sun	20-Dec-19	20-Dec-19	Manta

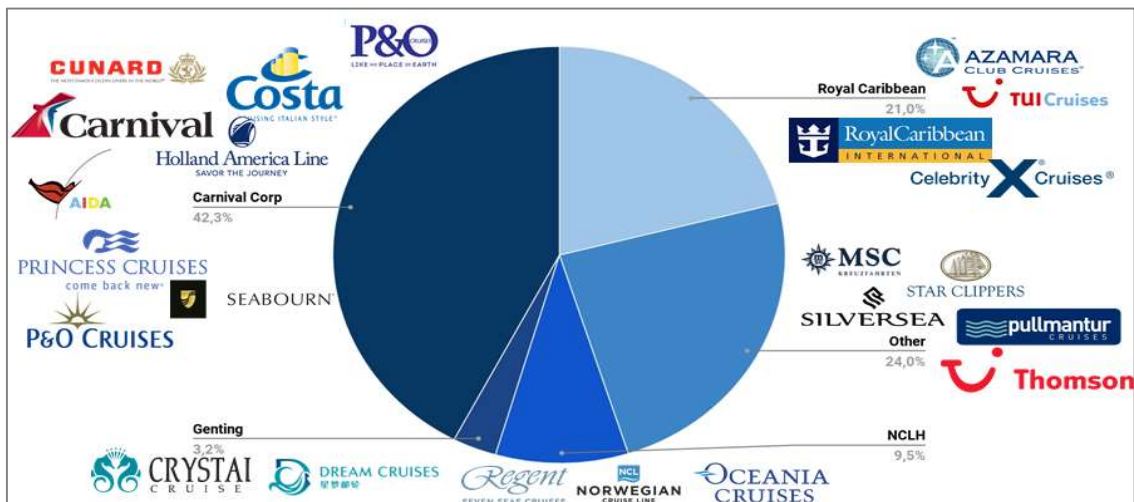
**Fuente: Inchcape Shipping Services S.A.**

\*Cancelación

De acuerdo al pronóstico de llegadas de cruceros se presenta la estadística obtenida hasta el mes de agosto, considerando un total de 33 salidas planificadas y 30 arribos reales dentro del 2019, considerando como principales destinos Manta, Guayaquil, Puerto Bolívar, Isla de la Plata, además se destaca que se encuentran construyendo 7 nuevos buques con una perspectiva a 10 años con bases sólidas para el año 2021, por lo que se presenta un crecimiento rápido y sostenible dentro de la industria de cruceros.

Los cruceros en la actualidad presentan diferentes segmentos en los que han incursionado las empresas, para satisfacer la demanda de los usuarios de este servicio, entre los primeros competidores por cuota de mercado y capacidad pasajeros se destacan la siguiente ilustración:

**Figura 6. Resumen del estado de la industria. Cuota de mercado (capacidad Pasajeros).**

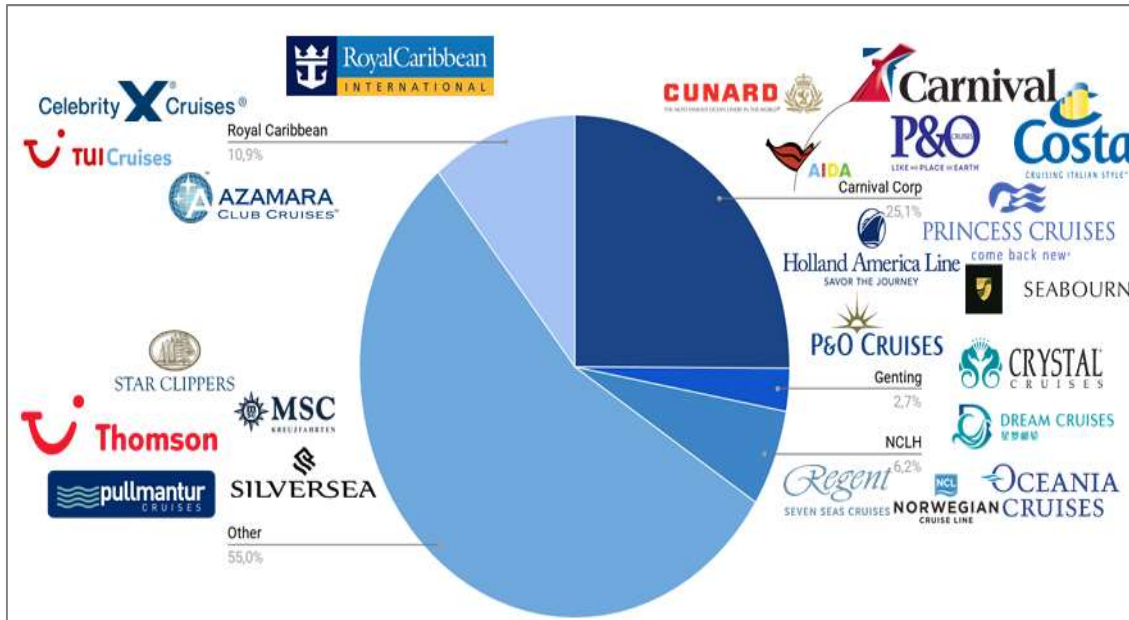


**Fuente: Inchcape Shipping Services S.A.**

Con relación al estado de la industria del servicio de cruceros, se destaca que la empresa Carnival Corp se encuentra en primer lugar con un 42,3% de participación en el mercado, en segundo lugar se ubica la empresa Royal Caribbean con un 21% de participación, en tercer lugar NCLH con el 9,5%, seguido de Genting con 3,2%, estas son las principales empresas que brindan el servicio de crucero como una opción para vacacionar, demostrando el crecimiento de la competencia de las empresas que ofrecen dicho servicio lo que refleja el aumento de la demanda del turismo de crucero y las necesidades de

ajustar el servicio a través de un programa de alternativas que incrementen las posibilidad de competir en este mercado.

**Figura 7. Resumen del estado de la industria. Cuota de mercado (buques).**



**Fuente: Inchcape Shipping Services S.A.**

Referente al estado de la industria del servicio de cruceros considerando la cuota de mercado (buques) se presenta como principales hallazgos que el 55% se presentan entre algunas empresas independientes como son Star Clippers, Thomson, MSC, Silversea y Pullmantur, el 25,1% lo representa Carnival Corp y su línea de organizaciones, seguido de Royal Caribbean con un 10,9% de participación, con menos participación se presenta NCLH y Genting con un 6,2% y 2,7% respectivamente. Durante finales del 2019 y 2020 ya se presentan nuevas alianzas y adquisiciones entre las líneas de cruceros como es el caso de Silverseas Cruises, entre otros.

De acuerdo a la información obtenida, se destaca que la industria del servicio de cruceros presenta varias empresas aliadas para ofrecer los servicios marítimos las mismas que se encuentra vinculadas al sector y han presentado un crecimiento acelerado para cubrir la demanda existente, por lo tanto para brindar un mejor servicio de calidad se precisa establecer mayores condiciones de servicio que puedan ser solicitadas por los usuarios para su elección.

### 3.3. Presentación de resultados y discusión

#### 3.3.1. Resultados de la encuesta aplicada a turistas que viajaron en cruceros

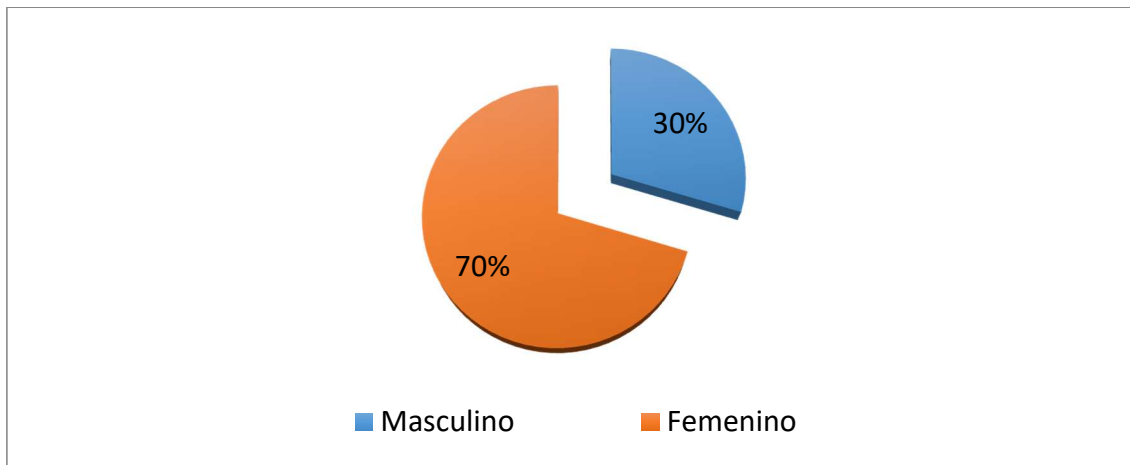
**Sexo:**

**Tabla 12 Sexo.**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	114	30%
Femenino	270	70%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta a los turistas que viajaron en cruceros.*

**Figura 8. Sexo.**



*Fuente: Encuesta a los turistas que viajaron en cruceros. Elaboración del autor.*

Con relación al género de los turistas que utilizan el servicio de cruceros, se obtiene que en el 70% de los casos los encuestados son del sexo femenino, mientras que en el 30% de los casos los involucrados pertenecen al género masculino. Los hallazgos obtenidos evidencian, en la mayoría de los casos, pertenecen al género femenino, por lo tanto, se identifica que la demanda turística de los cruceros la representan las mujeres.

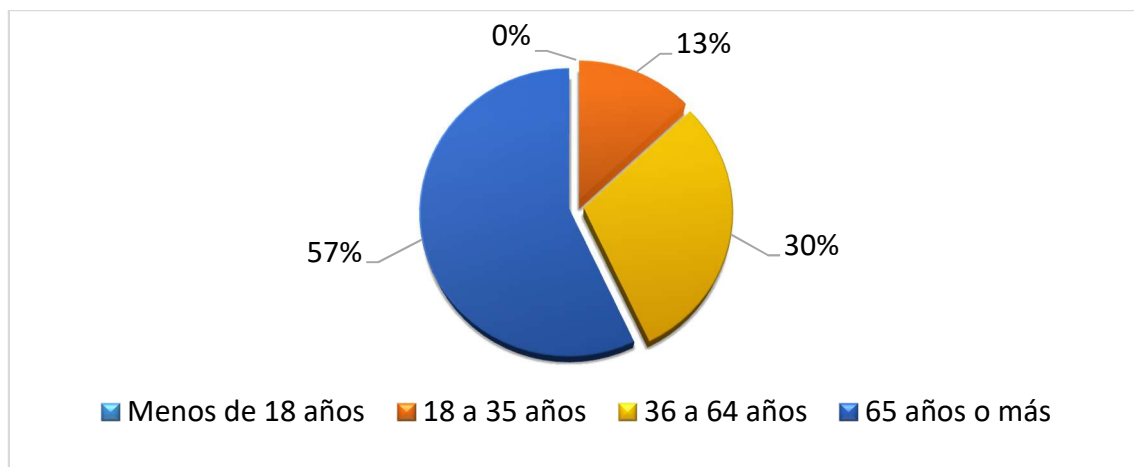
**Edad:**

**Tabla 13 Edad.**

Descripción	Frecuencia	%
Menos de 18 años	0	0%
18 a 35 años	50	13%
36 a 64 años	115	30%
65 años o más	219	57%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los turistas que viajaron en cruceros.

**Figura 9. Edad.**



**Fuente:** Encuesta a los turistas que viajaron en cruceros. *Elaboración del autor.*

Referente a la edad de los turistas, se obtiene que el 57% son personas mayores de 65 años, el 30% se encuentran en un rango de edad de 36 a 64 años, el 13% tienen entre 18 a 35 años. La información descrita permite identificar que la edad de los turistas que hacen uso del servicio de cruceros en la mayoría de los casos es por las personas adultas mayores, ya que se presenta como una alternativa de actividad turística que llama la atención de las personas de diferentes edades, pero que tiene mayor demanda por las personas de edad avanzada debido a que cuentan con los recursos y el tiempo, para poder cubrir el costo que el viaje representa para los turistas.

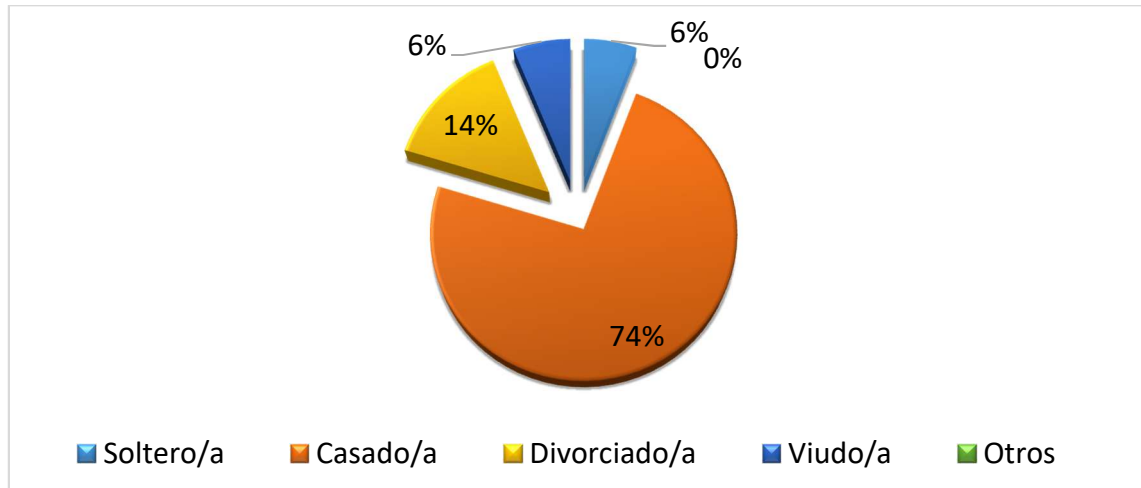
**Estado civil:**

**Tabla 14 Estado civil**

Descripción	Frecuencia	%
Soltero/a	22	6%
Casado/a	284	74%
Divorciado/a	54	14%
Viudo/a	24	6%
Otros	0	0%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los turistas que viajaron en cruceros.

**Figura 10. Estado civil.**



**Fuente:** Encuesta a los turistas que viajaron en cruceros. *Elaboración del autor.*

Respecto al estado civil de los turistas, se obtiene que en el 74% de los casos los viajeros son casados/as, el 14% son divorciados/as, el 6% están solteros/as, mientras que en el 6% los viajeros son viudos/as. Los resultados obtenidos reflejan que el estado civil de los turistas, usuarios de los cruceros, se encuentran casados, por lo general estos visitantes prefieren ir con su pareja a los diferentes viajes que ofrece este servicio que ofrecen conocer diferentes lugares del mundo y se organizan por varios días o semanas haciendo varias escalas en diferentes puertos.

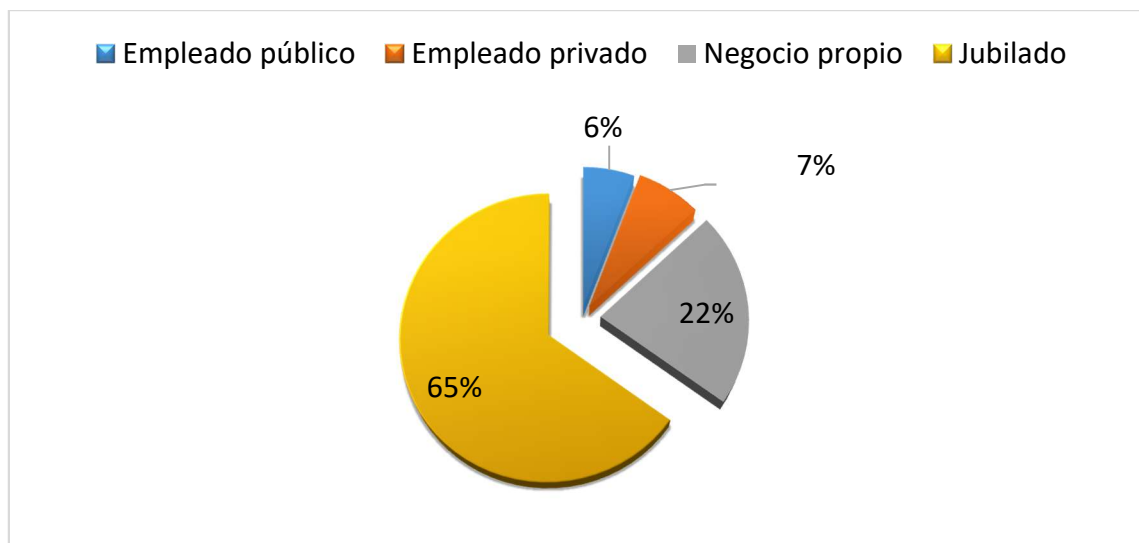
## Ocupación:

**Tabla 15 Ocupación.**

Descripción	Frecuencia	%
Empleado público	22	6%
Empleado privado	28	7%
Negocio propio	84	22%
Jubilado	250	65%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta a los turistas que viajaron en cruceros.*

**Figura 11. Ocupación.**



*Fuente: Encuesta a los turistas que viajaron en cruceros. Elaboración del autor.*

Inherente a la ocupación de los turistas, se obtiene que en el 65% de los casos los turistas son jubilados, el 22% tienen un negocio propio, el 7% son empleados privados, mientras que el 6% son empleados públicos. Los resultados obtenidos evidencian, que en la mayoría de los casos las personas de edad avanzada son quienes solicitan con mayor frecuencia el servicio de crucero, debido a que la edad es un factor que influye en la decisión de viajar, además del aspecto socioeconómico ya que son personas que son jubiladas y cuentan con los recursos financieros ya que se han liberado de la obligación de trabajar.

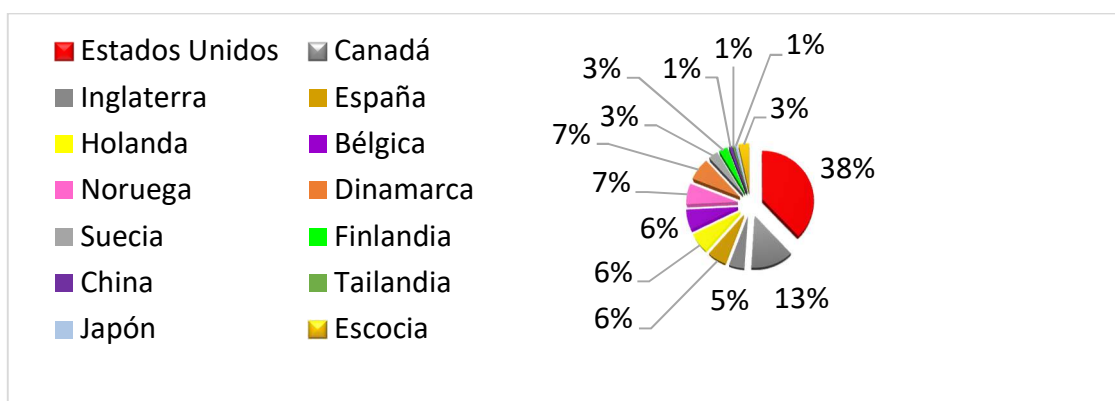
## País de procedencia:

**Tabla 16 País de procedencia.**

Descripción	Frecuencia	%
Estados Unidos	136	35%
Canadá	50	13%
Inglaterra	18	5%
España	22	6%
Holanda	24	6%
Bélgica	25	7%
Noruega	26	7%
Dinamarca	28	7%
Suecia	12	3%
Alemania	10	3%
Finlandia	11	3%
China	4	1%
Tailandia	2	1%
Japón	3	1%
Escocia	13	3%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta a los turistas que viajaron en cruceros.*

**Figura 12. País de procedencia.**



*Fuente: Encuesta a los turistas que viajaron en cruceros. Elaboración del autor.*

Respecto al país de procedencia de los turistas que viajaron en cruceros, se obtiene que en el 38% de los casos procede de Estados Unidos, el 13% desde Canadá, el 7% procede de Bélgica, Noruega y Dinamarca, el 6% de Holanda y España, mientras que de los países de Alemania, Suecia, Finlandia, China, Tailandia, Japón y Escocia entre el 1 al 3% de los turistas proceden de estos países Asiáticos, por lo tanto la mayoría de turistas proceden de Norteamérica y en segundo lugar de Europa.



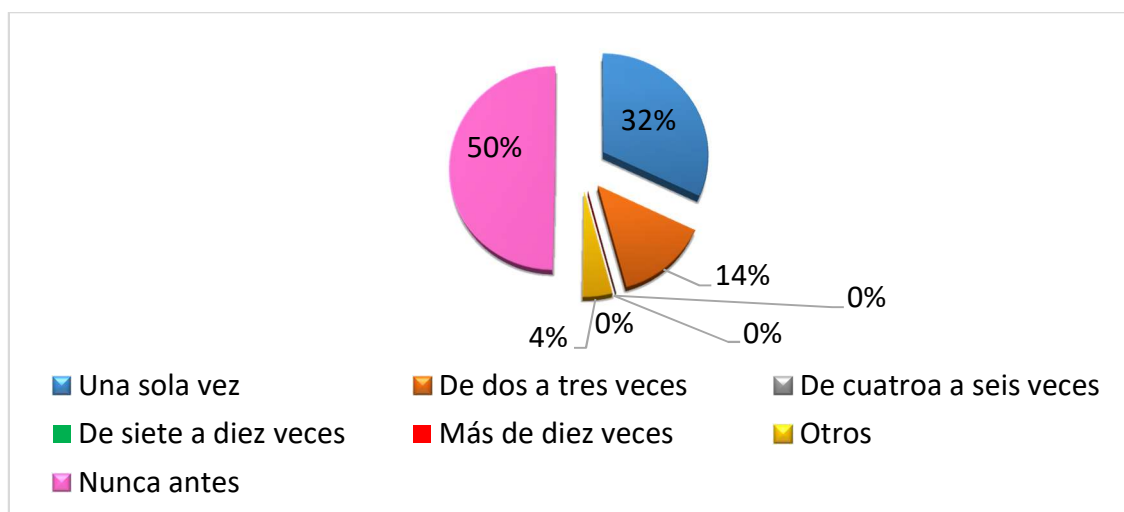
1) ¿Cuántas veces ha visitado algún atractivo turístico en el Ecuador?

**Tabla 17 Veces ha visitado algún atractivo turístico en el Ecuador.**

Descripción	Frecuencia	%
Una sola vez	123	32%
De dos a tres veces	53	14%
De cuatro a seis veces	0	0%
De siete a diez veces	0	0%
Más de diez veces	0	0%
Otros	17	4%
Nunca antes	191	50%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta a los turistas que viajaron en cruceros.*

**Figura 13. Veces ha visitado algún atractivo turístico en el Ecuador.**



*Fuente: Encuesta a los turistas que viajaron en cruceros. Elaboración del autor.*

Referente al número de veces que ha visitado algún atractivo turístico en el Ecuador, se obtiene que el 50% nunca antes había visita el territorio ecuatoriano, el 32% lo ha visitado una sola vez, el 14% ha acudido de dos a tres veces anteriores, mientras que en el 4% de los casos manifiestan otro número de visitas. Los hallazgos evidencian que la mayoría de turistas encuestados nunca han visitado Ecuador, por lo tanto está es la primera vez que se deciden por un crucero de distracción y turismo hasta este territorio para el consumo turístico que mejora la calidad de vida de las personas que ven este servicio como una alternativa de conocer lugares diferentes, sus costumbres y culturas.

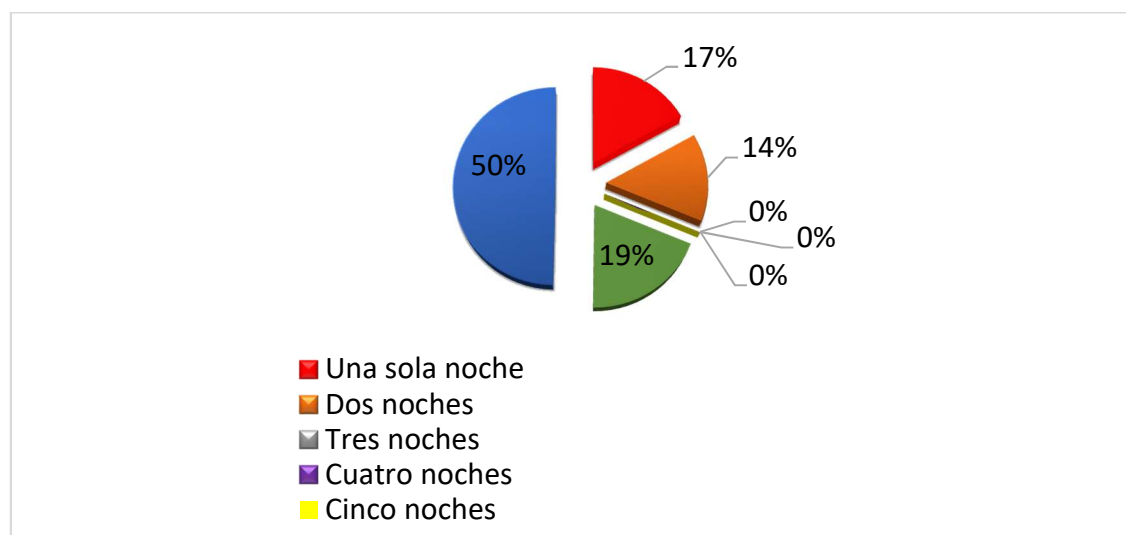
## 2) ¿Cuántas noches se quedó en el atractivo turístico en el Ecuador?

**Tabla 18 Número de noches hospedado en el atractivo turístico en el Ecuador.**

Descripción	Frecuencia	%
Una sola noche	65	17%
Dos noches	55	14%
Tres noches	0	0%
Cuatro noches	0	0%
Cinco noches	0	0%
Otros	73	19%
No han visitado ningún atractivo turístico	191	50%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta a los turistas que viajaron en cruceros.*

**Figura 14. Número de noches hospedado en el atractivo turístico en el Ecuador.**



*Fuente: Encuesta a los turistas que viajaron en cruceros. Elaboración del autor.*

Con relación al número de noches que el visitante se quedó en el atractivo turístico en el territorio ecuatoriano, se obtiene que en el 50% de los casos es la primera vez que han visitado Ecuador, el 17% una sola noche, el 14% se hospedo por dos noches, mientras que el 19% restante se hospedo por más de cinco noches. Los resultados obtenidos permiten identificar que los turistas que acuden al país en su mayoría es la primera vez que lo visitan.

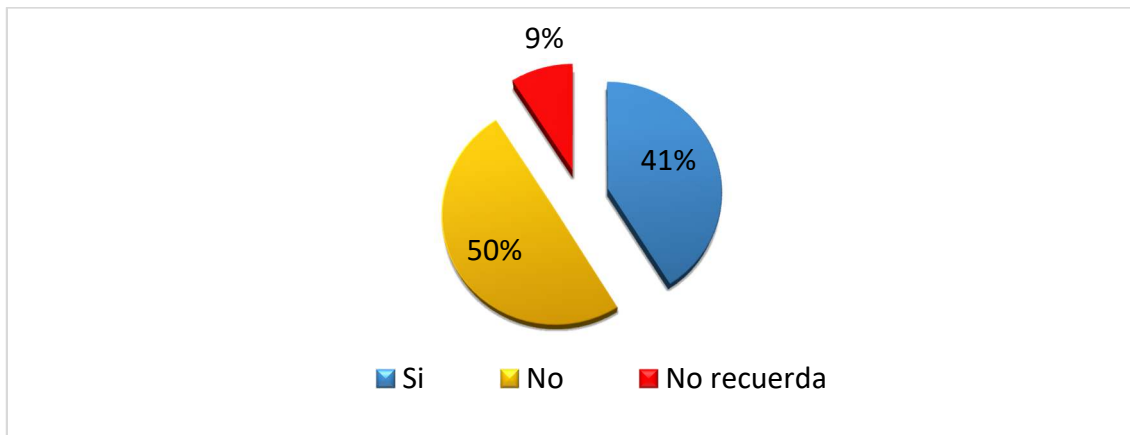
3) ¿Tiene conocimiento sobre algún atractivo turístico en Ecuador que le fue promocionado previo a su viaje en el crucero?

**Tabla 19. Tiene conocimiento sobre algún atractivo turístico en Ecuador que le fue promocionado previo a su viaje en el crucero.**

Descripción	Frecuencia	%
Si	158	41%
No	191	50%
No recuerda	35	9%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta a los turistas que viajaron en cruceros.*

**Figura 15. Tiene conocimiento sobre algún atractivo turístico en Ecuador que le fue promocionado previo a su viaje en el crucero.**



*Fuente: Encuesta a los turistas que viajaron en cruceros. Elaboración del autor.*

Referente al nivel de conocimiento sobre algún atractivo turístico en Ecuador que le fue promocionado previo a su viaje en el crucero, se obtiene que en el 50% de los casos los turistas desconocen los atractivos turísticos que ofrece este país, el 41% tiene algo de conocimientos porque ya han visitado el país en ocasiones anteriores, mientras que el 9% restante ha visitado el país, pero no recuerda los nombres de los destinos turísticos.

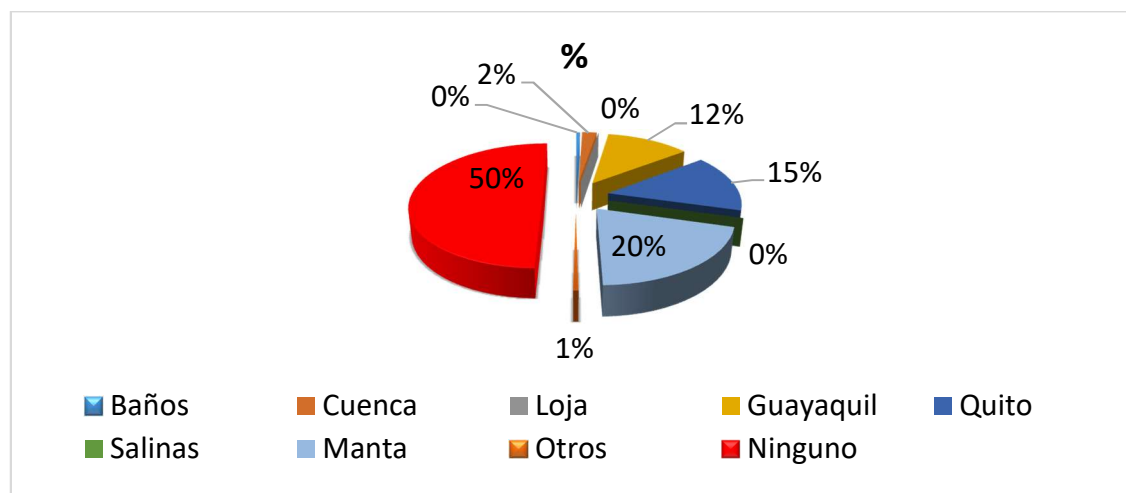
#### 4) ¿En qué ciudad o lugar turístico? (viene de la pregunta 3)

**Tabla 20. En qué ciudad o lugar turístico.**

Descripción	Frecuencia	%
Baños	2	1%
Cuenca	8	2%
Loja	0	0%
Guayaquil	46	12%
Quito	57	15%
Salinas	0	0%
Manta	78	20%
Otros	2	1%
Ninguno	191	50%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los turistas que viajaron en cruceros.

**Figura 16. En qué ciudad o lugar turístico.**



**Fuente:** Encuesta a los turistas que viajaron en cruceros. *Elaboración del autor.*

Respecto a la ciudad o lugar turístico donde se hospedó o mantuvo previo conocimiento, se obtiene que el 20% de los turistas se hospedaron en Manta, el 15% viajó a Quito, el 12% en Guayaquil, el 2% se alojaron en Cuenca, el 1% en Baños, mientras que el 1% restante se hospedo en otras ciudades del país. Los hallazgos permiten reconocer que los turistas que visitaron Ecuador han seleccionado las ciudades del país de mayor remembranza por sus atractivos turísticos como son Manta, Guayaquil y Quito.

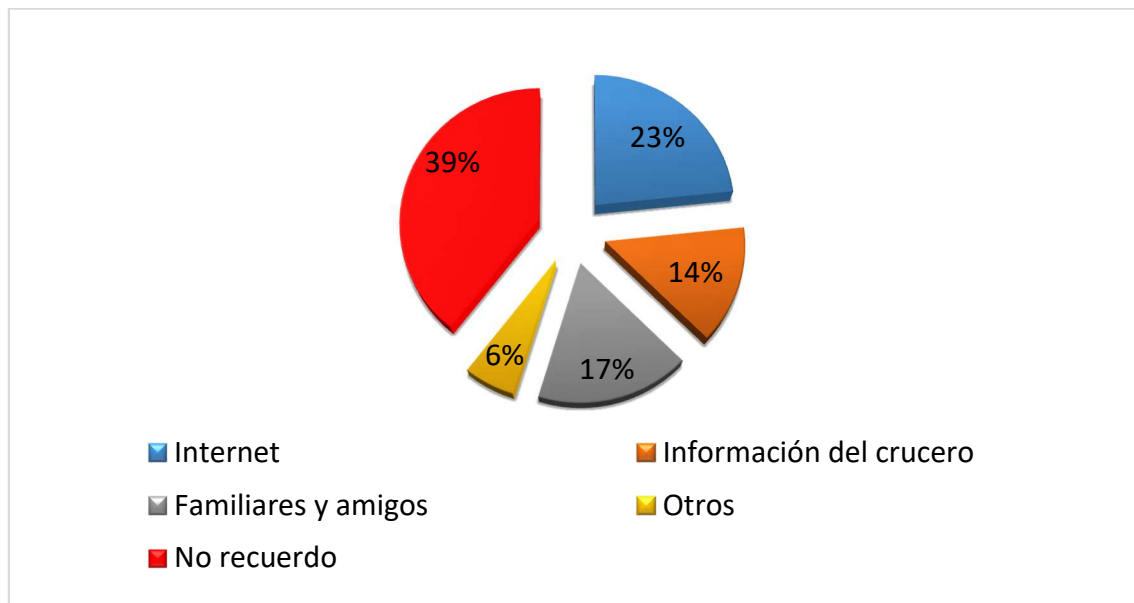
5) ¿Por qué medio se enteró? (viene de la pregunta 3)

**Tabla 21. Por qué medio se enteró.**

Descripción	Frecuencia	%
Internet	113	23%
Información del crucero	68	14%
Familiares y amigos	84	17%
Otros	28	6%
No recuerdo	191	39%
<b>Total</b>	<b>484</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta a los turistas que viajaron en cruceros.*

**Figura 17. Por qué medio se enteró.**



*Fuente: Encuesta a los turistas que viajaron en cruceros. Elaboración del autor.*

Referente al medio por el que se enteró del turismo en crucero, se obtiene que en el 39% de los casos los turistas no recuerdan, el 23% se enteró por medio del internet, el 17% se enteró por medio de familiares y amigos, el 14% por medio de información del crucero, mientras que el 6% manifiesta que se enteró por otros medios. Estos hallazgos reflejan, que en la actualidad los turistas se han enterado de los cruceros a través de diferentes medios publicitarios en internet y de las empresas que ofrecen este tipo de servicio.

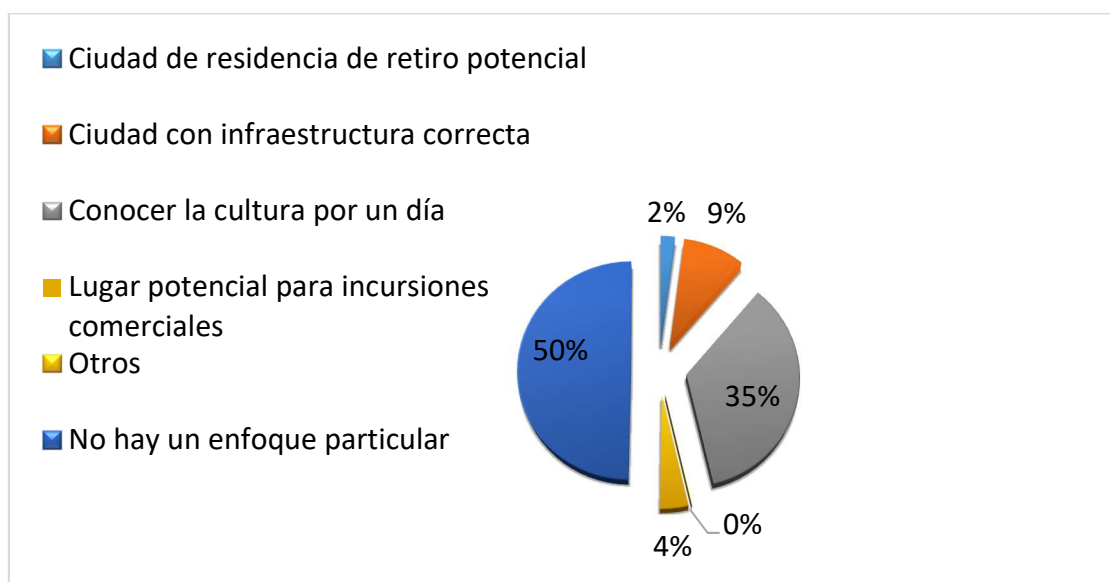
## 6) ¿En qué enfoque desea explorar / visitar Ecuador?

**Tabla 22. Enfoque desea explorar / visitar Ecuador.**

Descripción	Frecuencia	%
Ciudad de residencia de retiro potencial	8	2%
Ciudad con infraestructura correcta	35	9%
Conocer la cultura por un día	135	35%
Lugar potencial para incursiones comerciales	0	0%
Otros	15	4%
No hay un enfoque particular	191	50%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta a los turistas que viajaron en cruceros.*

**Figura 18. Enfoque desea explorar / visitar ecuador.**



*Fuente: Encuesta a los turistas que viajaron en cruceros. Elaboración del autor.*

Con relación al enfoque que desean explorar o visitar, se obtiene que en el 35% de los casos buscan conocer la cultura por un día, el 9% busca explorar la ciudad con infraestructura correcta, el 4% indicó otros enfoques, el 2% indica que no tiene una ciudad de residencia de retiro potencial. La información obtenida permite reconocer que los turistas por lo general no tienen un enfoque que deseen explorar o visitar en el país, esto se debe a que no han recibido información previa a la visita del lugar.

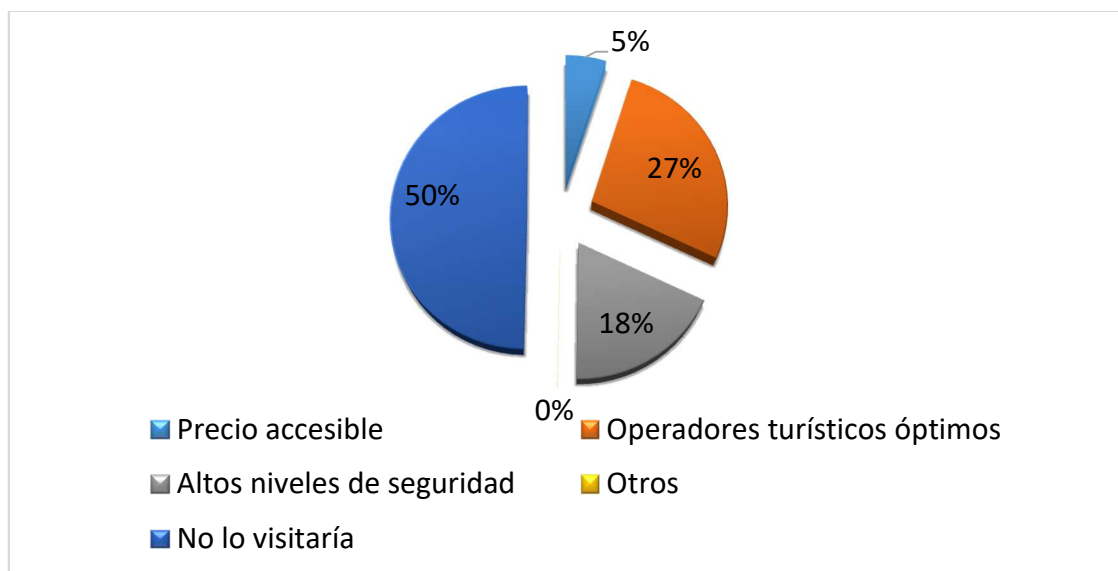
## 7) ¿Qué lo motivaría a visitar este atractivo turístico en Ecuador?

**Tabla 23. Qué lo motivaría a visitar este atractivo turístico en Ecuador.**

Descripción	Frecuencia	%
Precio accesible	19	5%
Operadores turísticos óptimos	104	27%
Altos niveles de seguridad	70	18%
Otros	0	0%
No lo visitaría	191	50%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta a los turistas que viajaron en cruceros.*

**Figura 19. Qué lo motivaría a visitar este atractivo turístico en Ecuador.**



*Fuente: Encuesta a los turistas que viajaron en cruceros. Elaboración del autor.*

Se consultó a los turistas que viajan en los Cruceros sobre el motivo para visitar Ecuador, obteniendo que en el 50% de los casos no lo han visitado, el 27% se motivó por los operadores turísticos óptimos, el 18% sintió motivación por los altos niveles de seguridad, mientras que el 5% restante prefirió este destino por el precio accesible que ofrecen por el servicio, por lo tanto existen diferentes motivos para que el turismo solicite este servicio siendo el principal objetivo conocer lugares diferentes y tener un acercamiento con la naturaleza y culturas diferentes.

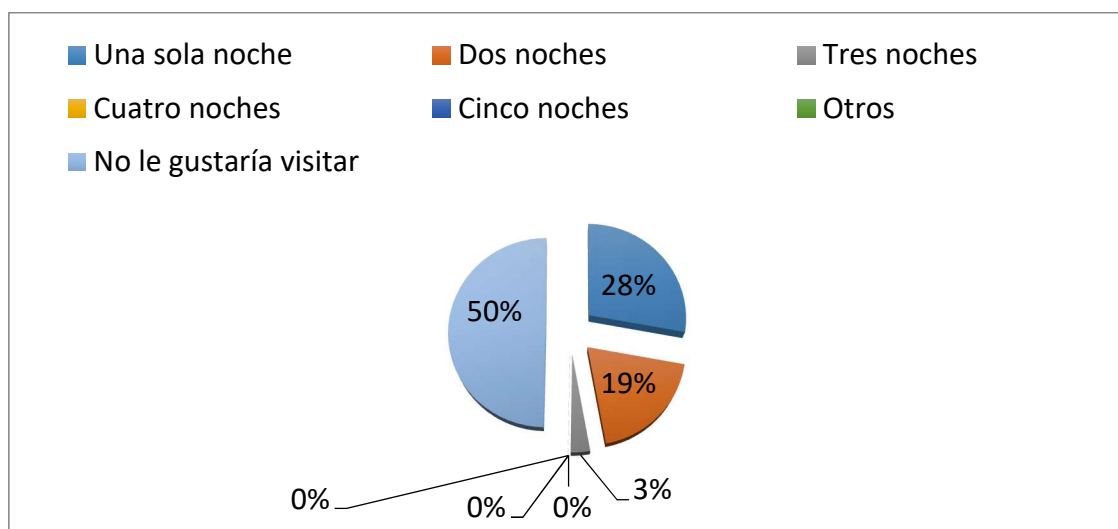
8) ¿Cuántas noches te alojarás en el lugar turístico seleccionado de Ecuador?

**Tabla 24. Cuántas noches te alojarás en el lugar turístico seleccionado de Ecuador.**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Una sola noche	107	28%
Dos noches	74	19%
Tres noches	12	3%
Cuatro noches	0	0%
Cinco noches	0	0%
Otros	0	0%
No le gustaría visitar	191	50%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los turistas que viajaron en cruceros.

**Figura 20. Cuántas noches te alojarás en el lugar turístico seleccionado de Ecuador.**



Fuente: Encuesta a los turistas que viajaron en cruceros. Elaboración del autor.

Con relación al número de noches que los turistas están dispuestos a alojarse en el país, se obtiene que en el 50% de los casos no están dispuestos a alojarse, el 28% una sola noche, el 19% dos noches y el 3% restante manifestó que se alojaría tres noches. Los hallazgos permiten conocer que en la actualidad los turistas no buscan alojarse en una ciudad en específico, mientras que una menor cantidad indicó que se alojaría una sola noche en una de las ciudades que le ofrezca mayor atractivo para reconocerla en la noche.



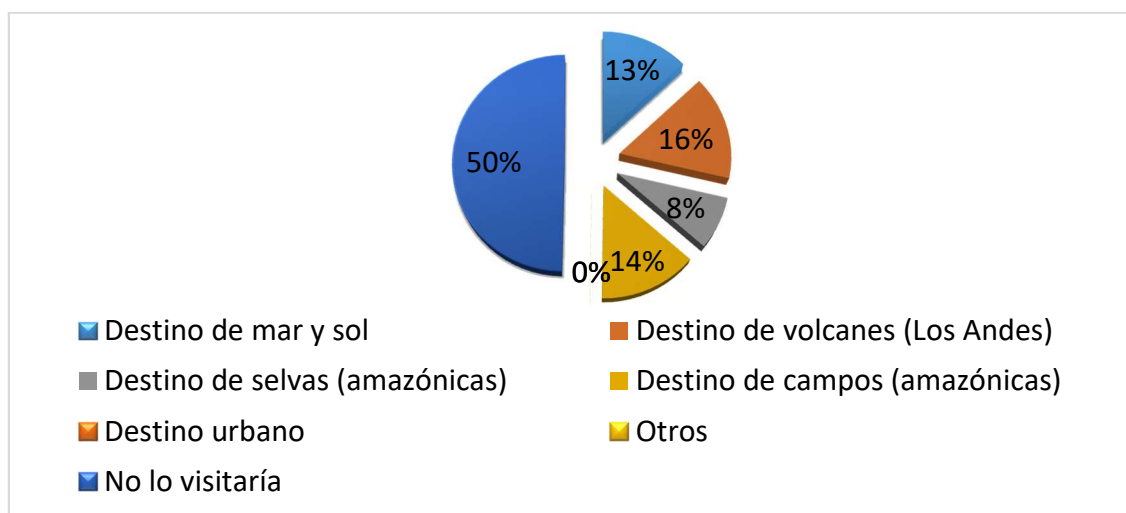
9) ¿Cuál es su preferencia principal para la elección de un destino turístico en Ecuador?

**Tabla 25. Preferencia principal para la elección de un destino turístico en Ecuador.**

Descripción	Frecuencia	%
Destino de mar y sol	50	13%
Destino de volcanes (Los Andes)	60	16%
Destino de selvas (amazónicas)	30	8%
Destino de campos (amazónicas)	53	14%
Destino urbano	0	0%
Otros	0	0%
No lo visitaría	191	50%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los turistas que viajaron en cruceros.

**Figura 21. Preferencia principal para la elección de un destino turístico en Ecuador.**



Fuente: Encuesta a los turistas que viajaron en cruceros. Elaboración del autor.

Referente a la preferencia principal para la elección de un destino turístico en Ecuador, se obtiene que en el 16% de los casos prefieren los lugares con Destino de volcanes (Los Andes), el 13% prefieren el destino de mar y sol, el 8% se inclinan por los Destinos de selvas (amazónicas), mientras que el 14% buscan lugares de destino de campos (amazónicas), se destaca que Ecuador se considera un país que ofrece diferentes destinos de acuerdo a las preferencias

de los turistas desde las playas de la costa, los páramos en la zona central y la selva en la zona del oriente ecuatoriano.

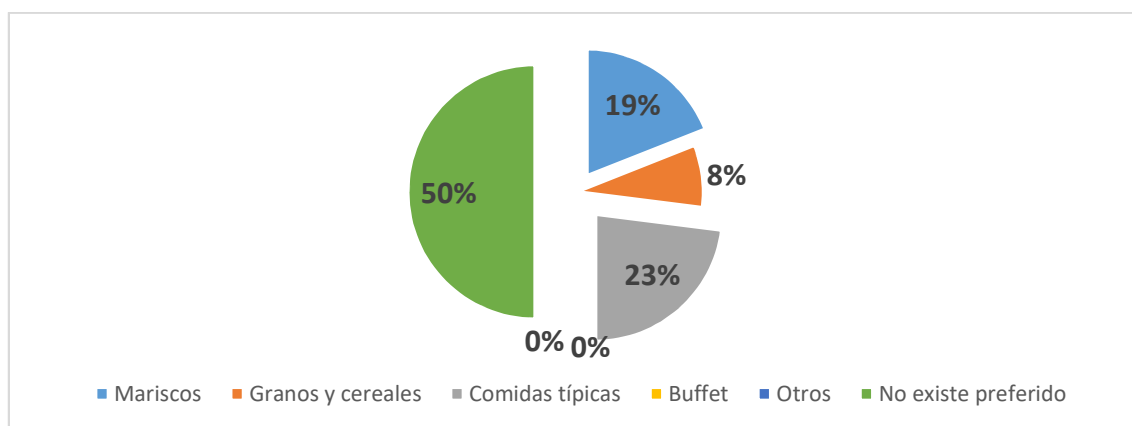
**10) ¿Cuál es su preferencia gastronómica para la elección de un destino turístico en Ecuador?**

**Tabla 26. Preferencia gastronómica para la elección de un destino turístico en Ecuador.**

Descripción	Frecuencia	%
Mariscos	73	19%
Granos y cereales	30	8%
Comidas típicas	90	23%
Buffet	0	0%
Otros	0	0%
No existe preferido	191	50%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta a los turistas que viajaron en cruceros.*

**Figura 22. Preferencia gastronómica para la elección de un destino turístico en Ecuador.**



*Fuente: Encuesta a los turistas que viajaron en cruceros. Elaboración del autor.*

Con relación a la preferencia gastronómica para la elección de un destino turístico en Ecuador, se obtiene que el 23% prefiere las comidas típicas, el 19% los mariscos, el 8% se inclinan por las comidas que ofrecen granos y cereales, estos hallazgos evidencian que los extranjeros se sienten atraídos por los diferentes platos que se preparan en la localidad, debido a su variedad de acuerdo al lugar que visiten como los mariscos, granos e incluso comida exótica

que se prepara en el oriente ecuatoriano, por lo tanto se ofrece una gastronomía diversa para satisfacer todos los gustos de los visitantes.

### **3.3.2. Resultados de la entrevistas a experto sobre la gestión de cruceros en el Ecuador**

#### **1) ¿Cuáles son los principales destinos de los cruceros en el Ecuador?**

Manta es el principal destino de los cruceros internacionales que viajan a destinos sudamericanos y al Ecuador, específicamente, debido a infraestructura y suficiente calado para el arribo de las embarcaciones, mientras que Guayaquil solo llegan ciertos cruceros que tienen menor calado, y se requiere la navegación del canal cuya duración es de 4 horas aproximadamente.

#### **2) ¿Cuenta Manta con la infraestructura turística necesaria para satisfacer las necesidades de los turistas extranjeros que viajan en cruceros?**

La ciudad de Manta no tiene establecimientos de salud de primer nivel, por ello, en el caso de que los turistas extranjeros requieran de atención sanitaria especializada, deben viajar a Quito o Guayaquil. Por otro lado, sí hay buses de primer nivel para transportar a los turistas a destinos que se encuentran cerca de Manta, como Montecristi por ejemplo. Otro dato importante, el Puerto de Guayaquil debe mejorar la infraestructura, en el caso de equipo necesario como escala y utilizar la Terminal de Pasajeros, con las mejoras que requieren los turistas.

#### **3) ¿Qué aspectos deben considerar las operadoras turísticas para mejorar la llegada de cruceros a los principales puertos del país?**

Se destaca que algunos principales destinos turísticos manabitas, de alta afluencia de turistas extranjeros, no cuentan con museos especializados que traten sobre el origen, evolución, importancia y demás aspectos relacionados con la cultura de la población, por ejemplo, Montecristi, una de las localidades de

mayor preferencia de los turistas que viajan en cruceros, debería existir el Museo del sombrero de paja toquilla (identificado como “Panamá Hat” por los extranjeros), que realce este producto autóctono de este cantón de la provincia de Manabí, lo mismo ocurre con otras localidades turísticas, que no cuentan con todo lo necesario para satisfacer las expectativas de turismo de extranjeros.

Solo indicar que en algunos pueblos, los turistas extranjeros deben comer en los mercados, donde las condiciones higiénicas no son las más adecuadas y como se sabe, las personas de nacionalidad alemana, sueca, finlandesa, inglesa, francesa y de otros países europeos, cuidan mucho la higiene y la seguridad de los alimentos que consumen, siendo muy exigentes en ese ámbito, pero en el Ecuador los pueblos pequeños que acogen a turistas, no cuentan con restaurantes de primer nivel. Por lo que los tours, en ocasiones, son de corta permanencia para retornar a las comidas a bordo directamente.

Los operadores turísticos, no cuentan con la inducción necesaria referente a los tipos de segmentación de cruceros, ya que es notable que los tours para todos los segmentos se encuentran enfocados de igual manera sin diferenciar la Línea de Crucero y/o su segmentación. Y debe considerarse, que de acuerdo al segmento, se debe considerar los gustos y expectativas que cambian con la edad, el género y hasta el país de origen del turista, y su interés en el País que visitan. Los guías que se utilizan son de las ciudades principales, y pese a que se mantiene un alto grado de conocimiento, se debería apoyar con guías locales para mejorar la experiencia del turista.

Estas limitaciones deben ser analizadas por el Ministerio de Turismo y entidades de gobierno, quienes deben dirigir talleres de socialización en la gestión de cruceros para mejorar el producto que se ofrece como País, con el debido tiempo de socialización para la inscripción de los participantes.

#### **4) ¿Cómo puede mejorar la gestión de cruceros en el país?**

Se necesita de un plan estratégico muy bien elaborado, para que las estrategias orientadas hacia el fortalecimiento de la infraestructura, recursos y procesos de

los operadores turísticos, contribuyan a prolongar la estadía de cruceros en el país, para beneficio de la economía ecuatoriana.

**5) ¿Cuáles son las principales oportunidades para el desarrollo de la gestión de cruceros en el Ecuador?**

- Gobiernos locales conscientes de la importancia a nivel turístico de la llegada de cruceros (Guayaquil – Manta).
- Facilidades que brindan los cruceros.
- Oferta turística atractiva para el mercado de pasajeros.
- Distancias y vías de acceso locales favorables para el desplazamiento de pasajeros en el país.

**6) ¿Cuáles son los principales riesgos que pueden dificultar el desarrollo de la gestión de cruceros en el Ecuador? – Sin considerar la emergencia Covid.**

- Falta de incentivos en los puertos, relativo a descuentos por más de una recalada.
- Falta de políticas públicas y gestión gubernamental para la atracción de nuevos cruceros.
- Falta de diversificación en la oferta turística.
- Seguridad.

**7) ¿Cuáles son las principales fortalezas que contribuyen al desarrollo de la gestión de cruceros en el Ecuador, tanto en el sector portuario y turístico?**

- Vías de acceso en buen estado.
- Aeropuertos internacionales en las principales ciudades.
- Oferta turística atractiva para el mercado de cruceros.

**8) ¿Cuáles son las principales debilidades que dificultan el desarrollo de la gestión de cruceros en el Ecuador, tanto en el sector portuario y turístico?**

- Falta de incentivos para la llegada de nuevos cruceros-
- Tarifas altas en Puertos.
- Escasa promoción del destino.
- Nuestra moneda nos convierte en un país caro.
- Infraestructura Portuaria carece de facilidades para la llegada de turistas.

**9) ¿Qué recomendaría al Ministerio de Turismo para el fortalecimiento de la gestión de cruceros en el Ecuador?**

- Participación en ferias internacionales de cruceros de manera conjunta con los municipios y representantes de puertos.
- Impulsar la generación de incentivos en los puertos para la llegada de nuevos cruceros.
- Impulsar el mejoramiento (calidad) y diversificación de la oferta turística en el Ecuador.

**10) Si se sugiere el plan estratégico de acción, de la presente investigación, para el fortalecimiento de la gestión de cruceros en el Ecuador, ¿considera usted que es apropiado y viable?**

Experto: Felipe Álava. Coordinador Zonal 4-5. Ministerio de Turismo del Ecuador  
Enero 2019 – Marzo 2020.-

Considero que es totalmente apropiado el plan de acción, para dar viabilidad al mismo es recomendable su socialización con las máximas autoridades de las instituciones involucradas como son: Ministerio de Turismo, Ministerio de Transporte, Municipios, Representantes de los Puertos, etc.

Experto: Fernando Montero. Director de atracción de inversiones y conectividad.  
Ministerio de Turismo del Ecuador. Junio 2020.-

Desde mi punto de vista son muy buenos aportes, considero que estamos en una etapa adecuada ya que estamos trabajando el plan de conectividad y estos aportes de tu parte serían muy buenos.

Experto: Grant Holmes. Vicepresidente de Cruceros. Inchcape Shipping Services. 2018 - 2020.-

Conclusiones de visita realizada a Ecuador, para analizar la Industria de Cruceros, concuerda con las generalidades de los planes de acción.

### **3.4. Discusión**

Los resultados de la investigación científica tratan de responder a los objetivos del estudio, destacándose, la situación actual del turismo en cruceros en el país y la influencia de un plan estratégico en el desarrollo del turismo en cruceros en el Ecuador, considerando para el efecto, la triangulación de hallazgos que enlazan las respuestas de los turistas con la opinión del experto.

Entre los datos generales, se encontró como hallazgo de mayor relevancia que, el 57% de la población que viaja en cruceros, pertenece al grupo prioritario de los adultos mayores, mientras que el 43% restante son las personas adultas de 18 a 64 años. Por ello, el factor edad debe considerarse como uno de los más relevantes para sugerir la propuesta de los paquetes turísticos, porque dependiendo del segmento, debe planificarse la visita al destino correspondiente.

Se pudo conocer que, las tres cuartas partes (74%) de los turistas son casados, hallazgo que coincide con las tradicionales maritales de la generación de los adultos mayores, además, las dos terceras partes (65%) son jubilados, en plena concordancia con la edad de los turistas extranjeros. En cuanto al país de procedencia de los viajeros, casi la mitad de ellos (48%) pertenecen a Estados Unidos y Canadá, algunos son nacionalizados. La quinta parte (20%) de los turistas extranjeros provienen de países europeos escandinavos, como Suecia, Dinamarca, Finlandia y Noruega, los cuales constituyen una potencia económica mundial y tienen elevado poder adquisitivo, debido a que perciben sueldos que

les permiten financiar viajes en cruceros, los cuales son costosos y se dirigen a un público de altos recursos.

Entre los hallazgos que no fueron tan positivos se cita que, solo la tercera parte (32%) de los turistas han visitado por una sola vez al Ecuador, mientras que la mitad de la muestra seleccionada (50%) desconoce los atractivos turísticos del país, debido a la falta de difusión publicitaria por parte de los organismos oficiales (39%), a pesar de ello, 41% de turistas han escuchado promociones en Internet (23%) y por amigos o familiares (17%), sobre estos atractivos asentados en el territorio ecuatoriano, donde Manta, Guayaquil y Quito (47%), son las principales localidades que les gustaría visitar a los turistas extranjeros, cuyo enfoque mayoritario (35%) consiste en conocer la cultura por un día y alojarse de una a dos noches (47%) de ser necesario.

Otro de los hallazgos que tienen gran significancia, es que la mitad de la muestra seleccionada de turistas extranjeros (45%), desearía que el Ecuador pueda contar con operadores turísticos óptimos y altos niveles de seguridad, para motivarse a visitar los atractivos turísticos nacionales, en donde los destinos de campo, amazónicos, volcanes, mar y sol alcanzaron el 50% de las preferencias de los turistas que viajan en cruceros, siendo las comidas típicas la principal atracción gastronómica de los viajeros.

Estos hallazgos se relacionaron con lo manifestado por el experto, quien indicó que Manta es el principal destino de los cruceros, debido a que tiene el suficiente calado para el atraque de las embarcaciones, mientras que a Guayaquil solo llegan ciertos cruceros que tienen menor calado. A pesar de ello, la ciudad de Manta no tiene establecimientos de salud de primer nivel, por ello, en el caso de que los turistas extranjeros requieran de atención sanitaria especializada, deben viajar a Quito o Guayaquil, a ello se suma que en algunos principales destinos turísticos manabitas, de alta afluencia de turistas extranjeros, no existen museos especializados que traten sobre el origen, evolución, importancia y demás aspectos relacionados con la cultura de la población, por ejemplo, Montecristi, una de las localidades de mayor preferencia de los turistas que viajan en cruceros, debería existir el Museo del sombrero de paja toquilla (identificado como



“Panamá Hat” por los extranjeros), que realce este producto autóctono de este cantón de la provincia de Manabí, necesitándose de un plan estratégico para prolongar la estadía de cruceros en el país.

La triangulación entre los resultados de la encuesta aplicada a los turistas extranjeros y la entrevista al experto, evidenciaron que la limitada difusión publicitaria de los atractivos turísticos nacionales, ha sido la causa principal del desaprovechamiento del turismo en cruceros, obstaculizando la llegada de una mayor cantidad de extranjeros al país, por esta vía marítima, por lo que se requiere de manera urgente, de la construcción de un plan estratégico para contribuir con el desarrollo del turismo en cruceros en el Ecuador.

## **CAPÍTULO IV. PROPUESTA**

### **4.1. Justificación**

La propuesta para la construcción de un plan estratégico, obedece precisamente a los resultados de la investigación de campo, en la cual se pudo conocer que, existen algunas limitaciones que están ocasionando el estancamiento en la gestión de cruceros en el territorio ecuatoriano, razón por la cual, es necesario identificar las oportunidades que se ciñen alrededor de esta actividad económica, para la planeación de estrategias que contribuyan a la captación de este mercado, a sabiendas que los cruceros siguen su destino hacia Perú y Chile, pero solo se detienen en Ecuador por pocas horas, generalmente, menos de un día calendario.

El plan estratégico sobre la gestión de cruceros, utilizará algunas herramientas pertenecientes a la administración estratégica, como es el caso del análisis PESTAL; que analizará los riesgos externos del entorno lejano, mientras que, la aplicación de la matriz de las fuerzas competitivas, cuyo creador es Michael Porter, en cambio, permitirán conocer oportunidades y amenazas en el entorno cercano de la actividad turística que se desarrolla en cruceros. También se empleará la matriz de evaluación de factores internos y en base a todas estas herramientas, se construirá la matriz FODA.

### **4.2. Propósito general**

Diseñar un plan estratégico para contribuir con el desarrollo del turismo en cruceros hacia atractivos turísticos ecuatorianos.

### **4.3. Desarrollo**

La propuesta del diseño de un plan estratégico para contribuir con el desarrollo del turismo en cruceros hacia atractivos turísticos ecuatorianos, consta de dos partes bien definidas, la primera que consiste en la construcción de la matriz FODA, con base en la aplicación de las herramientas de gestión PESTAL y

fuerzas de Porter, así como la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) y externos (MEFE), para proseguir con el detalle de las estrategias mediante las cuales se espera potenciar este tipo de actividad turística en el territorio nacional.

#### **4.3.1. Análisis de ambiente externo e interno.**

La administración estratégica ofrece varias opciones para realizar el plan estratégico de la gestión de cruceros, para el efecto, es preciso realizar el análisis del ambiente interno y externo de esta actividad en el Ecuador.

##### **4.3.1.1. Análisis del ambiente externo.**

En los siguientes ítems se procederá a desarrollar el análisis PESTAL, correspondiente a la gestión de cruceros:

**Ambiente Político-Legal:** la legislación nacional que se enmarca en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI), artículo 4, ha generado que se impulse la actividad productiva y de servicios en el Ecuador, con el objetivo de fortalecer la matriz productiva, permitiendo al Estado tomar decisiones a favor del turismo, este sector es muy importante ya que se considera como la tercera actividad económica, después de los sectores petroleros y agropecuarios. En el 2019 la llegada de los turistas internacionales creció un 7,4% y dentro del país en un 4,22% (Ministerio de Turismo, 2018). También se cita que, el gobierno central creó el Plandetour, para potenciar el turismo, especialmente aquel relacionado con los extranjeros (Plandetour). (Ministerio de Turismo, 2020).

**Ambiente Económico:** en el ámbito económico, las expectativas de crecimiento de la economía ecuatoriana, fueron en la mínima proporción (Banco Central del Ecuador, 2019). En gran medida, esta situación fue una consecuencia del paro nacional acaecido en octubre del 2020, que duró 12 días calendario, afectó el turismo en cruceros y la actividad turística en general, pero principalmente aquel relacionado con los extranjeros, quienes no querían acudir al Ecuador, debido a los problemas políticos y sociales que atravesaba el país, como producto de las

medidas económicas tomadas por el gobierno central (El Universo, 2019). Sin embargo, una de las oportunidades del crecimiento del turismo en cruceros, está relacionado con la alta capacidad adquisitiva que tienen los turistas extranjeros, la mayoría de ellos jubilados de países que tienen elevada capacidad adquisitiva. (Ministerio de Turismo, 2018). Adicional al gran impacto por la pandemia Covid 19, que no es parte del presente estudio, sin embargo afectó económicamente en una alta incidencia, a esta industria.

**Ambiente Social:** en los últimos años, el turismo en cruceros creció debido a que, la población de turistas tomó la decisión de viajar por esta vía, debido a que constituye un mayor esparcimiento para su salud mental y su bienestar social, porque muchos de los turistas son adultos mayores, inclusive, según los resultados obtenidos, un porcentaje considerable desearía visitar destinos turísticos nacionales y a otros se los puede captar mediante la difusión, porque por desconocimiento, mostraron alguna negativa en visitar los atractivos del país.

**Ambiente Tecnológico:** los cruceros del siglo XXI tienen tecnología de punta, debido a que, con su infraestructura, instalaciones y equipos, pueden satisfacer las necesidades de los turistas que viajan a través de estas embarcaciones.

**Ambiente Ambiental:** la actividad de los cruceros, constituye una de las principales actividades turísticas, sin embargo, el hecho de que, las embarcaciones utilicen combustibles derivados del petróleo durante su trayectoria por el mar territorial de diversos países del mundo, significa un riesgo ambiental, en caso que ocurra un accidente en alta mar, razón por la cual, es necesario que estas naves garanticen todas las seguridades para transportar turistas por los océanos. Sin embargo, con la venida del IMO 2020, y la concientización ambiental, ya se encuentra en construcción embarcaciones que efectivamente cuiden el medio ambiente incluso en el uso de su combustible, cuyo interés principal es arribar a reservas y patrimonio como las Islas Galápagos.

En los siguientes ítems se procederá a desarrollar el análisis de las cinco Fuerzas competitivas Porter, correspondiente a la gestión de cruceros:

**Poder de negociación del proveedor:** los proveedores de los cruceros son múltiples, adicionales a los operadores turísticos, agentes portuarios y variedad de compañías que dan soporte a la cadena turística, incluyendo compañías transportistas para el transporte de pasajeros, infraestructura hospitalaria para la asistencia de las personas que viajan en cruceros y que necesitan este tipo de servicios, también se mantiene la expectativa, que en la ciudad donde estacionen las embarcaciones, puedan mantener restaurantes de alta calidad que ofrezcan comidas típicas de la localidad, a lo que se añade las operadoras que se encarguen de trasladar a los turistas a los atractivos turísticos del país, servicios de hotelería para hospedar a los pasajeros que desembarquen, aeropuertos y puertos en base a su infraestructura y capacidad de recepción de pasajeros, agencias portuarias y proveedores portuarios para la atención de los Cruceros en Puertos Ecuatorianos, entre otros. Por esta razón, el proveedor no reviste riesgo alguno, debido a que, para fortalecer esta actividad económica, se deben alcanzar acuerdos entre los representantes de los cruceros y diversos proveedores del sector.

**Poder de negociación del cliente:** las estadísticas de ministerio de turismo que fueron citadas en el capítulo I, señalan un crecimiento de la llegada de turistas extranjeros al Ecuador, de la misma manera se incrementó la llegada de turistas que viajan en cruceros hacia destinos sudamericanos. Debido a que, las personas que viajan en estos cruceros tienen alto poder adquisitivo, no es necesario que estas empresas reduzcan sus precios, sino más bien debe potenciarse la calidad del servicio que ofrecen, mejorando sus instalaciones, equipos y tecnologías, para garantizar la máxima satisfacción del turista. Esto significa que, existe una oportunidad latente de mantener el crecimiento del mercado de cruceros, la cual debe ser aprovechada para aumentar la llegada de turistas extranjeros al Ecuador.

**Productos sustitutos:** si bien es cierto, viajar por vía terrestre y aérea pudiese resultar más económico que desplazarse por los océanos, sin embargo, la gestión de cruceros sigue siendo muy apetecida por aquellos turistas, a quienes les interesa recorrer varios destinos turísticos en un solo viaje de navegación. A

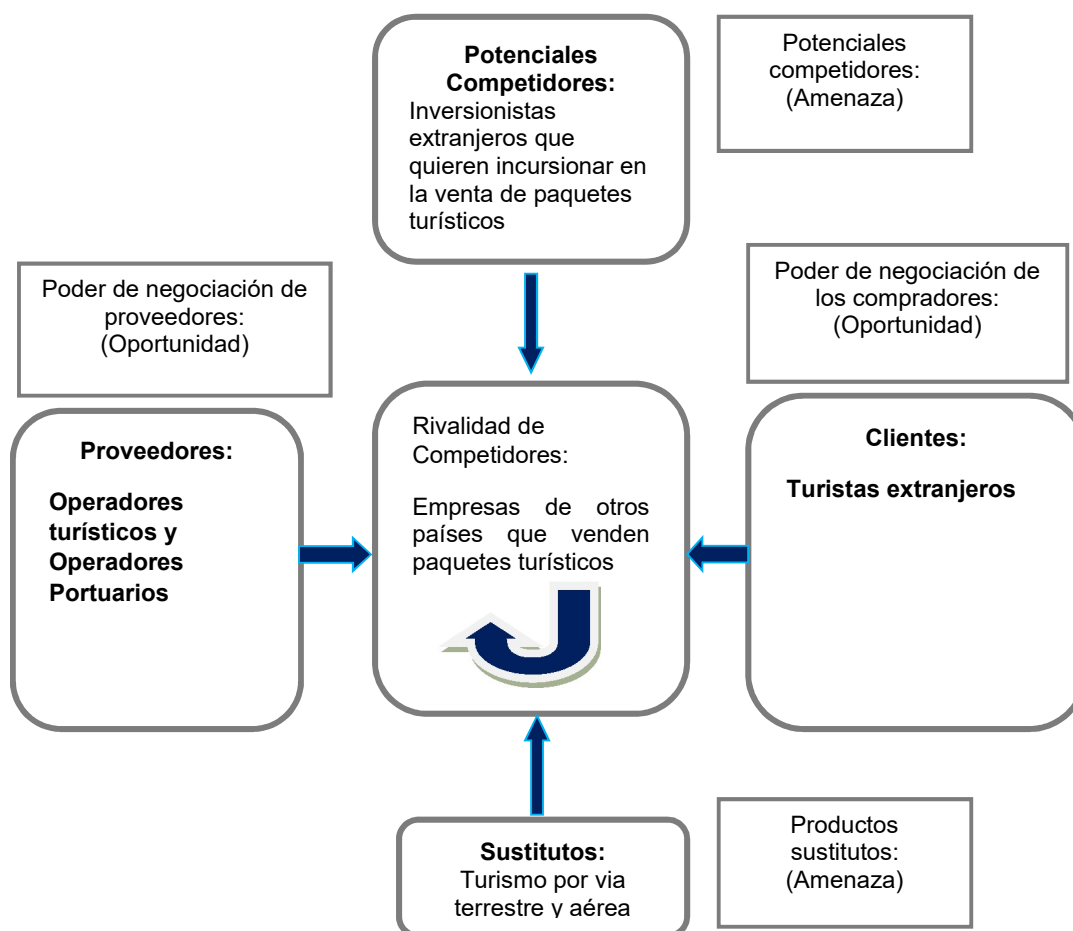
pesar de ello, los sustitutos de la gestión de los cruceros, son las empresas que ofertan paquetes turísticos por vía aérea y terrestre, quienes representan una amenaza latente en el incremento de la gestión de cruceros.

**Competidores actuales:** los competidores a los que se enfrentan los operadores turísticos nacionales, están constituidas por aquellas empresas que ofrecen paquetes turísticos por vía marítima, hacia diferentes destinos internacionales, entre los que se citan las empresas Carnival Corp, Royal Caribbean, NCLH, entre otros, las cuales son los principales grupos que brindan el servicio de crucero como una opción para vacacionar, generando competencia en dicho servicio. Por otra parte, referente al estado de la industria del servicio de cruceros considerando la cuota de mercado está el de mayor relevancia que el 55% se presentan son empresas independientes como son Star Clippers, Thomson, MSC, Pullmantur, entre otros, mientras que el 25,1% lo representa Carnival Corp y su línea de organizaciones, por ultimo NCLH y Genting con un 6,2% y 2,7, respectivamente.

**Competidores potenciales:** la dificultad económica para montar una industria que maneje la gestión de cruceros, representa una barrera para el ingreso de nuevos competidores, sin embargo, es necesario que los empresarios incorporados en esta actividad puedan incluir en sus planes estratégicos, el ingreso de nuevos competidores.

En el siguiente esquema se presenta el detalle de la matriz de las fuerzas competitivas de Porter:

**Figura 23. Matriz de fuerzas competitivas de Porter.**



**Fuente: Evaluación de componentes del entorno próximo.**

En el siguiente esquema se presenta el detalle de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE):

**Tabla 27. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).**

<b>Variables</b>	<b>Oportunidad</b>	<b>Amenaza o riesgo</b>
• Normativas de la Ley de Turismo, COPCI y Plan de Tour	X	
• Tasa de crecimiento del turismo extranjero en el Ecuador	X	
• Alta capacidad adquisitiva de los turistas extranjeros	X	
• Tecnología de punta de los cruceros	X	
• Apoyo de operadores turísticos	X	
• Propensión al consumo de servicios turísticos en cruceros, por parte de la población, norteamericana, europea y asiática	X	
• Paro nacional		X

- |  |   |
|--|---|
| • Desconocimiento de los atractivos turísticos nacionales, en el extranjero                                | X |
| • Riesgo de contaminación por uso de combustibles derivados del petróleo                                   | X |
| • Productos sustitutos: turismo por vía aérea y marítima   | X |
| • Competidores nuevos  | X |
| • Competidores actuales que venden paquetes turísticos a otros destinos sudamericanos distintos de Ecuador | X |

---

**Fuente: Análisis de factores externos.**

#### **4.3.1.2. Análisis del ambiente interno.**

En los siguientes ítems se procederá a desarrollar el análisis interno de la gestión de cruceros.

**Capacidad directiva:** antes de hacer referencia a los administradores de los operadores turísticos, quienes obviamente, tienen experiencia y conocimiento en la gestión de cruceros, es necesario, hacer énfasis en la gestión gubernamental, debido a que el Ministerio de Turismo debe realizar un gran aporte, considerando talleres de inducción, alianzas con Municipios para creación de centros, revisión de paquetes turísticos que se ofrecen como guía para los trabajadores del sector, entre otros relevantes.

Por ejemplo, cuando el experto entrevistado en el capítulo anterior, se refirió a la falta de Museos en los cantones que tienen atractivos turísticos, como es el caso de Montecristi, orientaba su opinión al Estado, porque es la Dirección de Turismo es quien debe encargarse de formar alianzas con los diferentes Municipios, Ministerio de Cultura y con otras entidades de estado, para fortalecer la actividad turística en el Ecuador, sobre todo, cuando se trata del ingreso de extranjeros al país.

**Capacidad competitiva:** la competitividad en la gestión de cruceros, hace referencia directamente a la infraestructura turística y conexa, porque no solo deben existir restaurantes de alta calidad y vehículos en buen estado y con tecnología de punta, para el traslado de los turistas extranjeros hacia los



diferentes atractivos turísticos nacionales, sino que debe existir una estrategia conjunta con la fuerza pública, el área de la salud y la propia población involucrada, para satisfacer las necesidades de los extranjeros que han elegido algún destino ecuatoriano, como opción para su recreación y esparcimiento.

Por ejemplo, según la entrevista, se pudo conocer que, en Manta, ciudad en donde recalán los cruceros, no existen hospitales de especialidades de tercer nivel. Además, no solo en este cantón, sino a nivel nacional, el nivel de inseguridad es elevado, a lo que se añade la falta de infraestructura que apoye al turismo, como museos, restaurantes especializados, a pesar que, el Ecuador tiene una amplia variedad gastronómica que podría impulsar el turismo de extranjeros que viajan en cruceros.

Los puertos deben estar en la misma línea, mostrando su interés en este segmento seguido con la inversión de escalas y terminal de pasajeros apropiados, son aspectos claves de mejoras necesario para el confort de los pasajeros, llevando en estos puntos una delantera en la estructura por su terminal de pasajeros el Puerto de Manta.

**Capacidad de talento humano:** el talento humano perteneciente a los operadores turísticos, cuenta con los conocimientos, experiencia y preparación para realizar las actividades inherentes a la gestión de cruceros, porque inclusive dominan el idioma inglés, sin embargo, la población nacional que debe recibir a los turistas extranjeros en el espacio geográfico donde se asientan los atractivos turísticos, en cambio, no mantienen las mismas oportunidades para promover los servicios turísticos.

Según el último censo del INEC, el nivel de escolaridad en el Ecuador es de 10 grados en promedio, mientras que en el sector rural es menor a 7 grados, la población que domina el idioma inglés es menor al 0,1%, predominando el comercio informal, eventos que no son del agrado de los turistas europeos, asiáticos y norteamericanos, quienes tienen un nivel de organización formal bastante adecuado, representando esta situación una debilidad, que contrasta con la fortaleza del personal incorporado en los operadores turísticos.

**Capacidad financiera:** el Estado cuenta con los recursos suficientes para generar la obra pública de inversión, para fortalecer la gestión de cruceros, a pesar de la situación económica delicada que ha atravesado el país en el último lustro, sin embargo, no ha habido los estudios suficientes para analizar el beneficio que generarán estas inversiones y las fuentes de trabajo que se derivarán de ella, para beneficio de la población.

**Capacidad tecnológica:** el fortalecimiento de la seguridad a través de dispositivos electrónicos, de la infraestructura hospitalaria y de los puertos, para albergar a los turistas extranjeros, constituye una de las necesidades de mayor envergadura, para la captación de mayor cantidad de personas que viajan en cruceros, de modo que, decidan visitar el Ecuador por varios días.

En la siguiente tabla se presenta la construcción de la matriz de evaluación de factores internos

**Tabla 28. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).**

<b>Variables</b>	<b>Fortaleza</b>	<b>Debilidad</b>
• Capacidad de operadores turísticos	<b>X</b>	
• Suficientes vehículos con capacidad tecnológica suficiente, para el traslado de turistas extranjeros hacia los diferentes atractivos turísticos nacionales	<b>X</b>	
• Preparación del talento humano perteneciente a los operadores turísticos	<b>X</b>	
• Variedad gastronómica existente en el Ecuador	<b>X</b>	
• Recursos, bajo alianzas, para invertir en infraestructura y conocimiento, a pesar de la delicada situación económica que atraviesa el país	<b>X</b>	
• Atractivos turísticos del país en cuatro regiones: playas, volcanes, selvas e islas (Galápagos)	<b>X</b>	
• Tratamiento no diferenciado de turistas extranjeros, en lo relacionado a la visita de turistas extranjeros		<b>X</b>
• Enfoque de estrategias del Ministerio de Turismo no orientadas a la gestión de cruceros		<b>X</b>

- Falta de infraestructura de Museos en cantones donde se encuentran ubicados los atractivos turísticos X
- Limitaciones de infraestructura hospitalaria especializada en Manta X
- Limitaciones de restaurantes con infraestructura adecuada para la atención de turistas extranjeros X
- Niveles de seguridad algo elevados X
- Informalidad en el comercio X
- Preparación académica baja de los habitantes de los cantones donde se asientan algunos de los principales atractivos turísticos del Ecuador X

*Fuente: Análisis de factores internos.*

#### 4.3.1.3. Análisis FODA.

Finalmente, se construye la matriz FODA, a partir de la integración entre las matrices MEFE y MEFI:

**Tabla 29. Matriz FODA**

	<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Normativas de la Ley de Turismo, COPCI y Plan de Tour</li> <li>• Tasa de crecimiento del turismo extranjero en el Ecuador</li> <li>• Alta capacidad adquisitiva de los turistas extranjeros</li> <li>• Tecnología de punta de los cruceros</li> <li>• Apoyo de operadores turísticos</li> <li>• Propensión al consumo de servicios turísticos en cruceros, por parte de la población, norteamericana, europea y asiática</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Paro nacional / Pandemia enfermedades</li> <li>• Desconocimiento de los atractivos turísticos nacionales, en el extranjero</li> <li>• Riesgo de contaminación por uso de combustibles derivados del petróleo</li> <li>• Productos sustitutos: turismo por vía aérea y marítima</li> <li>• Competidores nuevos</li> <li>• Competidores actuales que venden paquetes turísticos a otros destinos sudamericanos distintos de Ecuador</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de operadores turísticos</li> <li>• Suficientes vehículos con capacidad tecnológica suficiente, para el</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de dispositivos de seguridad electrónica para potenciar la seguridad en el país para beneficio de la actividad turística</li> <li>• Mejoramiento de la infraestructura de</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de difusión tanto de atractivos turísticos de las cuatro regiones a los turistas que viajan en cruceros</li> <li>• Plan de difusión de la orientación en la gastronomía nacional, previo al arribo de la embarcación</li> </ul>

<p>traslado de turistas extranjeros hacia los diferentes atractivos turísticos nacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación del talento humano perteneciente a los operadores turísticos</li> <li>• Variedad gastronómica existente en el Ecuador</li> <li>• Recursos, bajo alianzas, para invertir en infraestructura y conocimiento, a pesar de la delicada situación económica que atraviesa el país</li> <li>• Atractivos turísticos del país en cuatro regiones: playas, volcanes, selvas e islas (Galápagos)</li> </ul>	<p>restaurantes para potenciación de atención a turistas extranjeros</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paquetes turísticos para turistas extranjeros que viajan en cruceros, con tratamiento diferenciado, según segmento del crucero (4 tipos generales Mega / Descubrimiento / Lujo / Expedición)</li> <li>• Diseño de sitio web del Ministerio de Turismo, con información exclusiva para la difusión de la gestión de cruceros, con buzón de sugerencias para los turistas.</li> <li>• Diseño de material informativo para entregar a los turistas extranjeros, con información sobre atractivos nacionales, previo al arribo a Ecuador.</li> </ul>
<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de un plan para gestión de cruceros</li> <li>• Falta de infraestructura de Museos en cantones donde se encuentran ubicados los atractivos turísticos</li> <li>• Limitaciones de infraestructura hospitalaria especializados</li> <li>• Tratamiento no diferenciado de turistas extranjeros, en lo relacionado a la visita de turistas extranjeros</li> <li>• Limitaciones de restaurantes con infraestructura adecuada para la atención de turistas extranjeros</li> <li>• Niveles de seguridad algo elevados</li> </ul>	<p><b>Estrategias DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento de la infraestructura de Museos en cantones donde se encuentran ubicados los atractivos turísticos</li> <li>• Fortalecimiento de la infraestructura hospitalaria del Puerto principal donde arriban los cruceros</li> <li>• Fortalecimiento de la seguridad vial en los transportistas que trasladan pasajeros extranjeros hacia los atractivos turísticos</li> <li>• Mejoramiento de la infraestructura de puertos (escalas) para que los turistas puedan desplazarse sin dificultad y contando todos los Puertos, por igual, con Terminal de Pasajeros adecuada para los turistas</li> </ul>	<p><b>Estrategias DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación de clúster de turismo de cruceros en mesas de trabajo, por parte del Ministerio de Turismo, para revisar conjuntamente las actividades, tours relevantes, segmentación de cruceros, planes actuales del Ministerio de Turismo relativo al incremento de turismo de cruceros, entre otros relevantes a la industria</li> <li>• Plan de inducción de servicio al cliente para los habitantes de las comunidades donde se asientan los atractivos turísticos</li> <li>• Formación de escuelas de tripulación Ecuatoriana a bordo de cruceros, como fuentes de trabajo en este nicho</li> <li>• Consultorías que incluyan visitas a gestores de decisiones en la planificación de itinerarios de cruceros</li> <li>• Asistencia a ferias importantes, como País, y alianzas con distintos actores del sector para la asistencia a</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informalidad en el comercio</li> <li>• Preparación académica de los habitantes de los cantones donde se asientan algunos de los principales atractivos turísticos del Ecuador</li> </ul>		<p>estas ferias y citas con gestores de decisiones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suscripción de alianzas estratégicas con representantes de los cruceros y/o a través de expertos como agencias marítimas y operadores de turismo</li> </ul>
---	--	---

**Fuente: Análisis de factores internos y externos.**

Las principales debilidades encontradas en el FODA se encuentran en la infraestructura turística y aquella que puede impulsar la gestión de cruceros en el país, como el caso de, la falta de Museos en los cantones donde se asientan los atractivos turísticos, de hospitales especializados en Manta, de dispositivos que puedan generar mayor confianza y seguridad a los turistas extranjeros, quienes inclusive, deben degustar la variedad gastronómica nacional, en mercados y lugares típicos que no ofrecen las condiciones de higiene y seguridad que los europeos, asiáticos y norteamericanos demandan, generando el desaprovechamiento de las oportunidades que tiene el Ecuador, con varias regiones naturales, que puede albergar al turista extranjero que viaja en cruceros, pero que por los factores antedichos, ha dificultado la meta de incrementar el ingreso de cruceros a las costas ecuatorianas.

A ello, se añaden los riesgos existentes en el entorno, como la inestabilidad política y económica interna que vive el Ecuador, pero, sobre todo, por el propio desconocimiento del turista extranjero, debido a la falta de difusión de los atractivos turísticos del país por parte del Ministerio de Turismo, factores que influyen en el debilitamiento de la gestión de cruceros y que han sido la principal causa para que no se haya podido incrementar la llegada de turistas extranjeros ni la estadía de las embarcaciones que la transportan en los puertos ecuatorianos. Como muestra los resultados de las encuestas.

Las estrategias propuestas representan una sugerencia para que el Estado invierta en la infraestructura turística, hospitalaria, de cultura y para fortalecer la seguridad nacional, no solo de los turistas extranjeros, sino también de quienes trabajan en el comercio y el turismo, de manera legalizada, con el objetivo de

contar con las condiciones necesarias para que, la promoción turística de los atractivos nacionales, pueda generar el incremento de la llegada de cruceros y turistas extranjeros al país, considerando que es necesario mejorar la infraestructura de los puertos y potenciar la calidad del servicio que ofrecen los restaurantes y los vehículos que transportan pasajeros extranjeros hacia los destinos turísticos correspondientes en el territorio nacional.

#### **4.3.2. Estrategias FA.**

Las estrategias FA pretenden enfrentar las amenazas del entorno de la gestión de cruceros, mediante las fortalezas propias del Ecuador, para captar mayor cantidad del mercado de turistas extranjeros que viajan en cruceros.

##### **4.3.2.1. Plan de difusión de los atractivos turísticos del país a los turistas que viajan en cruceros.**

El principal objetivo del plan de difusión propuesto, consiste en comunicar a los turistas que viajan en cruceros, sobre la diversidad de atractivos turísticos que existen en el Ecuador, donde sus cuatro regiones ofrecen turismo de playa y sol en la costa, volcanes y patrimonios culturales en la sierra, selvas y el perteneciente a las Islas Galápagos, que también es un área protegida y uno de los atractivos más importantes para el turismo nacional.

El plan de difusión debe concentrar varias actividades, entre las que se citan el diseño de materiales informativos, los cuales deben ser entregados a los turistas extranjeros, cuando viajan en los cruceros, significando ello que, es necesaria la formación de alianzas entre los representantes de los cruceros y el Ministerio de Turismo, para que los ejecutivos del crucero que atienden a los clientes, sean quienes entreguen los materiales informativos a los turistas extranjeros.

El diseño de una página web exclusiva para la promoción de turistas que viajan en cruceros, debe ser otra de las vías de comunicación para promocionar los atractivos turísticos del país, como destino de los turistas que viajan en cruceros,

captando el interés de quienes administran estas embarcaciones, para que recalen sus naves en puertos ecuatorianos y se queden por más días atracados en aguas ecuatorianas, lo que puede ser complementado con ciertas promociones para turistas y las empresas que manejan los cruceros. En la siguiente tabla se presenta el cronograma del plan de difusión para los turistas que viajan en cruceros.

**Tabla 30. Plan de difusión de los atractivos turísticos del país a los turistas que viajan en cruceros**

Descripción	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Suscripción de alianzas con representantes de los cruceros y/o a través de expertos agencias marítimas												
Suscripción de alianzas con los operadores turísticos												
Diseño de web site del Ministerio de Turismo, exclusiva para la difusión de la gestión de cruceros												
Diseño de material informativo para entregar a los turistas extranjeros, con información sobre atractivos turísticos nacionales												
Entrega de material												

informativo para turistas extranjeros que viajan en cruceros. Incluyendo videos zonificados por segmentación de tipos de cruceros, bajo coordinación de las alianzas arriba establecidas												
Buzón de sugerencias de turistas extranjeros en el web site especializado												

*Fuente: Elaboración del autor, según lo explicado en la matriz FODA.*

#### **4.3.2.2. Paquetes turísticos para turistas extranjeros que viajan en cruceros.**

Uno de los problemas observados en la gestión de cruceros, fue que, no existe un tratamiento diferenciado para los turistas extranjeros que viajan en cruceros, a pesar que, existe una segmentación de cruceros, en categorías I, II, III y IV, los cuales se clasifican a su vez, por estratos socioeconómicos, y preferencias.

Sin embargo, en la actualidad, los representantes de los operadores turísticos llevan a los turistas extranjeros, hacia los mismos destinos turísticos, de acuerdo a información proporcionada por los turistas, sin importar la categoría en que se clasifique el crucero, situación que puede afectar el nivel de satisfacción de los extranjeros.

Por esta razón, se propone al Estado, la formación de un clúster, el cual será descrito cuando se detallen las estrategias DA, el cual, a su vez, debe derivar en la oferta de paquetes turísticos dirigidos a los turistas extranjeros que, respondan a las necesidades y expectativas de cada segmento turístico.



Para el efecto, el Estado debe implementar alguna verificación y alternativas analizadas, en base al bienestar del turismo del país, donde todos los operadores turísticos deben justificar con la clasificación de los paquetes turísticos, de acuerdo el segmento del mercado, que responde a su vez, a la clasificación de los turistas extranjeros, en las categorías en que se clasifican los cruceros.

El irrespeto a la normativa, debe generar ciertas restricciones para los operadores turísticos, siendo necesario también que se capacite a los representantes y al personal de estas empresas, sobre la organización de los clústeres y la oferta de los paquetes turísticos para los extranjeros que viajan en cruceros. El diseño del plan de capacitación sobre estos clústeres y los paquetes promocionales que se deriven de la clasificación de los turistas extranjeros, se señalará cuando se detallen las estrategias DA.

#### **4.3.3. Estrategias FO.**

Las estrategias FA pretenden aprovechar las oportunidades del entorno de la gestión de cruceros, mediante las fortalezas propias de los operadores turísticos y de los atractivos turísticos que tiene el Ecuador, para captar mayor cantidad del mercado de turistas extranjeros que viajan en cruceros y generar movimiento y reforzamiento de la matriz productiva en el país.

##### **4.3.3.1. Fortalecimiento de la seguridad.**

La seguridad es uno de los factores de mayor importancia para la actividad turística, inclusive, los resultados que emanaron del instrumento cuantitativo lo corroboraron. Por esta razón, es necesario que, el Estado ecuatoriano a través de la fuerza pública, proteja a los turistas extranjeros que visitan los atractivos turísticos nacionales.

Se propone para lograr este cometido que, el Estado a través del Ministerio del ramo y del sistema ECU 911, organice el trabajo para la instalación de sistemas de seguridad electrónica en los lugares donde se encuentran los atractivos

turísticos y en los sectores cercanos al atraque de los cruceros, para mantener vigilado permanentemente los lugares por donde transitan los turistas extranjeros, lo que, debe ser fortalecido con el mapeo de los lugares de mayor peligrosidad de las ciudades del Ecuador, donde deben montarse los operativos de seguridad y la vigilancia permanente por medio de los ojos de águila en sitios estratégicos, considerando que se registran casos reportados con robos menores dentro de la ciudad.

#### **4.3.3.2. Mejoramiento de la infraestructura de restaurantes.**

Otra de las mejoras que podrían realizarse de acuerdo a los hallazgos investigativos, consistió en la importancia que tiene la infraestructura de los restaurantes, sobre todo, porque los extranjeros demandan en mayor medida las comidas típicas ecuatorianas. Al respecto, se propuso la construcción de restaurantes especializados en comidas típicas, pero legalizados, los cuales ofrezcan las condiciones de inocuidad, seguridad y confianza suficientes para que los turistas extranjeros degusten las variedades gastronómicas propias de cada región del país. Inclusive con tours de enfoque culinario.

La labor del Estado consiste en mejorar los mercados, de modo que, los turistas extranjeros sean recibidos en restaurantes típicos que conserven una higiene óptima y atención esmerada y con calidez, para hacer sentir al turista extranjero, como que se encuentran en casa o en su país, más aún cuando se conocer que estas personas son exigentes, por pertenecer al mercado europeo, cuyos habitantes cuidan mucho de consumir alimentos inocuos y de gran calidad proteica, por consiguiente, no se puede mantener mercados que no ofrecen las máximas medidas de higiene, como establecimientos para la atención de los turistas extranjeros.

#### **4.3.4. Estrategias DO.**

Las estrategias DO pretenden aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno de la gestión de cruceros, por parte del gobierno ecuatoriano y los operadores turísticos nacionales, para el efecto, es necesario trabajar en el

fortalecimiento de las debilidades encontradas, para potenciar este sector económico de vasta importancia para el país.

#### **4.3.4.1. Construcción de museos.**

Los cantones donde se asientan algunos de los principales atractivos turísticos del país, no cuentan con todas las condiciones para satisfacer a los turistas extranjeros, porque no tienen museos que indiquen a estos usuarios, el origen y la evolución de los productos nativos de esa localidad.

Por ello, se propone que, el Estado construya Museos en los cantones donde se encuentren los principales atractivos turísticos del país, como por ejemplo, en Montecristi debe construirse el museo del sombrero de paja toquilla, que otorgue realce a la producción de este bien que es de fabricación nacional, pero que por su marca, el extranjero piensa que es de origen panameño. Al igual que en Cuenca, que cuentan con museos de la fabricación, en el Puerto de atraque Manta, donde no se encuentra uno similar. Para el efecto, el Museo debe enseñar al usuario, la historia del sombrero de paja toquilla, su evolución en el tiempo, el proceso productivo, la importancia que tiene para la economía nacional y el desarrollo social del cantón, entre otros.

#### **4.3.4.2. Fortalecimiento de la infraestructura hospitalaria.**

La salud es otro de los bienes más preciados que se necesita garantizar a los turistas extranjeros, para que, busquen al Ecuador como destino internacional en sus viajes de ocio y esparcimiento, más aún, cuando se pudo conocer por medio de los resultados del instrumento investigativo que, la población mayoritaria de turistas que viajan en cruceros son adultos mayores, un grupo prioritario con mayor riesgo a enfermedades cardiovasculares, respiratorio y propensos a enfermedades.

La propuesta no consiste en construir hospitales de tercer nivel de atención, con diferentes especialidades, sino más bien, en mejorar la infraestructura actual de los establecimientos de salud que ya existen en Manta y Guayaquil, sobre todo

en la primera ciudad, donde debe mejorarse con tecnología e infraestructura, especialmente en el área geriátrica, debido a que la mayoría de turistas extranjeros que viajan en cruceros, son adultos mayores.

#### **4.3.4.3. Fortalecimiento de la educación vial en el sector de transportistas en el Ecuador.**

El transporte vial constituye un complemento ideal de la gestión de cruceros, porque los turistas extranjeros que desembarcan de las respectivas embarcaciones en las que viajan por vía marítima, continúan su recorrido hacia el atractivo turístico, por medio de buses. Por esta razón, es necesario continuar fortaleciendo las medidas para la expansión vial en estos sectores, cuyo servicio es vital para el desarrollo de turismo de extranjeros, más aún, porque las expectativas de estos turistas, es que los vehículos que los trasladan hacia los atractivos turísticos, sean seguros y le ofrezcan confort.

#### **4.3.4.4. Fortalecimiento de la infraestructura portuaria.**

La infraestructura portuaria debe ser fortalecida, contando con una Terminal de Pasajeros por cada Puerto que requiere captar las recadas de Cruceros. Además, de mantener el equipo correcto para el desembarco, con escalas adecuadas y buses adecuados para el traslado a los puntos de entrada. Contar, inclusive con internet y restaurantes en la Terminal de Pasajeros, para tener una agradable primera imagen de la entrada a nuestro país.

En este concepto, pese a que mayor importancia sigue siendo las mejoras en infraestructura de salud, de museos, de restaurantes y del propio transporte marítimo, sin embargo, no deja de tener gran relevancia e impacto en el aumento de la satisfacción de los turistas extranjeros, que desean mayor seguridad y protección de su integridad física, mental, emocional y social.

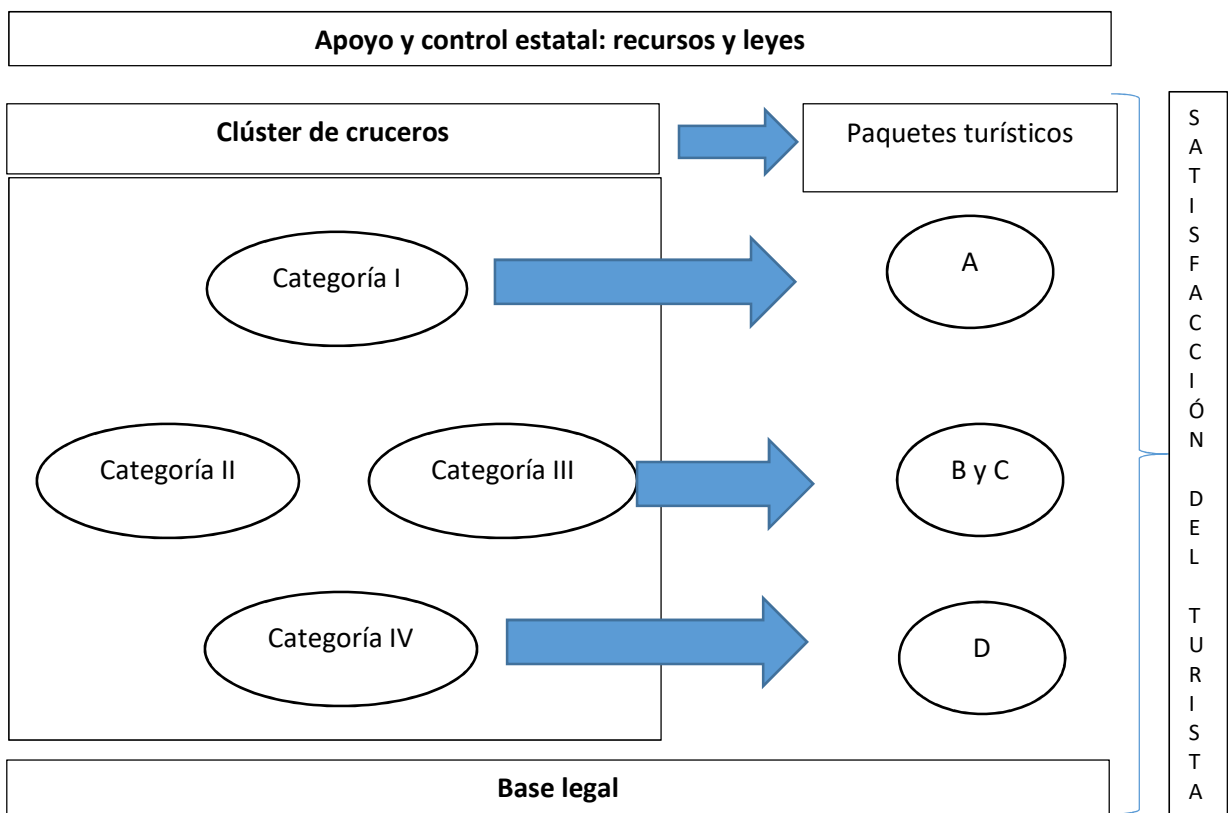
### 4.3.5. Estrategias DA.

Las estrategias DO pretenden enfrentar las amenazas del entorno de la gestión de cruceros, a través de la aplicación de mejoras que permitan la erradicación o disminución de las debilidades identificadas en el país, que involucren al Ministerio de Turismo y a los operadores logísticos nacionales.

#### 4.3.5.1. Formación del clúster del turismo en cruceros

Un clúster es “un conjunto organizado de actividades económicas y/o empresas que se dedican a operaciones similares y que sirven clasificarlas de aquellas que no realizan la misma actividad” Cantillo y otros (2015). El propósito primordial de un clúster, consiste en fortalecer la competitividad de cualquier sector económico, como en este caso, el perteneciente a las categorías de los cruceros.

**Figura 24. Modelo de clúster para gestión de cruceros.**



**Fuente:** Elaboración del autor.

La definición del clúster concerniente a los cruceros, no solo permitirá la clasificación de los turistas extranjeros, según la categoría de cruceros en la que viajen, sino que, además, favorecerá la óptima oferta de paquetes turísticos, de modo que, no todos los turistas extranjeros sean llevados al mismo atractivo turístico, sino que, se les destine un lugar de esparcimiento, según su edad, estado civil, estrato socioeconómico, nivel cultural y de educación, que a su vez depende de la categoría del crucero en el que se encuentren viajando.

Para el efecto, se debe concientizar a las Operadores Turísticos, a través de convocatoria del Ministerio de Turismo, para la socialización de la segmentación de los Cruceros, para cumplir con la clasificación de los paquetes turísticos, de acuerdo el segmento del mercado, que responde a su vez, a la clasificación de los turistas extranjeros, en las categorías en que se clasifican los cruceros.

El irrespeto a la asistencia a talleres y revisión conjunta con el Ministerio de Turismo y/o Municipios de tours sugeridos, debe generar ciertas alertas para los operadores turísticas que incumplan, siendo necesario también que se capacite a los representantes y al personal de estas empresas, sobre la organización de los clústeres y la oferta de los paquetes turísticos para los extranjeros que viajan en cruceros.

El plan de capacitación sobre el clúster de cruceros, tiene la misión de dar a conocer a los operadores turísticos, la importancia de satisfacer las demandas de las turistas extranjeras, de manera diferenciada, teniendo la visión este plan, de captar a los representantes y personal de estas empresas, para que puedan maximizar la satisfacción de los extranjeros que visitan al país mediante el transporte en cruceros.

A continuación, se cita el cronograma de este plan de capacitación.

**Tabla 31. Plan de capacitación sobre clúster de cruceros dirigido a operadores turísticos**

Objetivo	Contenido	Recursos	Días						
			1	2	3	4	5	6	
Dar a conocer los conceptos, origen, importancia y métodos para la creación de un clúster del sector de cruceros turísticos	Conceptos, origen e importancia de clúster	Instructores, personal de operadores turísticos, materiales didácticos, recursos tecnológicos							
	Método para formación de clúster								
	Clúster de cruceros								
	Clasificación de paquetes turísticos según categoría de cruceros								

*Fuente: Elaboración del autor.*

#### **4.3.5.2. Plan de inducción de servicio al cliente para las comunidades que atienden a los turistas extranjeros.**

El plan de inducción de servicio al cliente, se dirige a los habitantes de las comunidades donde se asientan los atractivos turísticos correspondientes, quienes atienden a los turistas extranjeros. Por lo general, la población beneficiaria de esta estrategia, serán los comerciantes, dueños y personal de restaurantes, empresas o cooperativas de transporte y demás personal enrolado en la atención a los turistas extranjeros.

La misión del plan de inducción consiste en preparar a los habitantes de estas comunidades, para que satisfagan las expectativas de los turistas extranjeros, tanto en los productos que les ofrecerán, como en el trato y la calidez que deben demostrarles. Mientras que la visión de este plan, es educar a la mayor cantidad de la población involucrada, para que los extranjeros perciban la mejora permanente de la calidad de los servicios de los operadores turísticos y servicios conexos, en los diferentes cantones del Ecuador, donde se asientan los atractivos turísticos.

Se sugeriría que debería correr a cargo de la Dirección Provincial de Turismo, dejando entrever la importancia de la atención a los turistas extranjeros y la satisfacción de sus demandas, como una de las estrategias prioritarias para garantizar su satisfacción y su regreso a nuestro país, razón por la cual, las autoridades de esta dependencia pública, serán las responsables de elegir el lugar y fijar los horarios y fechas, para que se lleve a cabo esta capacitación.

**Tabla 32. Plan de inducción para la comunidad de comerciantes, operadores turísticos y población involucrada en la atención a turistas extranjeros que viajan en cruceros**

Objetivo	Contenido	Recursos	Días						
			1	2	3	4	5	6	
Dar a conocer los aspectos más relevantes que fortalezcan la calidad del servicio ofrecido a los turistas extranjeros	Concepto e importancia de la calidad del servicio	Instructores, personal de operadores turísticos, comerciantes y comunidad involucrada en la atención al turista extranjero, materiales didácticos, recursos tecnológicos							
	Modelos para medición de la satisfacción del cliente								
	Medición de componentes de la calidad del servicio								
	Escalas de calificación para conocer la satisfacción del cliente								

Fuente: Elaboración del autor.

#### **4.3.5.3. Formación de escuelas de tripulación Ecuatoriana a bordo de cruceros, como fuentes de trabajo en este nicho.**

La formación de escuelas, enfocadas a la tripulación de cruceros, es indirectamente una alternativa de promoción para Ecuador, además de considerarse como una fuente de trabajo para los habitantes de las ciudades del Ecuador. Abordo del crucero, se mantienen varias categorías, cuya remuneración es atractiva para los ecuatorianos. Así mismo, la escala de



remuneración pagada en Ecuador, de acuerdo a la legislación vigente, acoge un potencial desarrollo en esta área para las empresas de reclutamiento, que pueden incursionar con los lineamientos de las Líneas de Crucero.

Se necesita fortalecer la educación de los ecuatorianos, en idioma, capacidades técnicas y preparación en general para esta industria, con la visión de incursionar en esta estrategia, sin embargo, al mantener tripulación ecuatoriana, inclusive en secciones de la parte de restaurantes, hotelería, excursiones, entre otros, el mismo personal que dialoga con los pasajeros y mantiene contacto con los gestores relacionados a la planificación del crucero, podrán dialogar sobre la diversidad de atractivos que mantiene en Ecuador, tomándose como un medio publicitario para captar el interés en nuevos itinerarios.

#### **4.3.5.4. Consultorías, ferias y alianzas estratégicas.**

Las alianzas estratégicas que debe considerar el Ministerio de Turismo, son de crucial importancia para el desarrollo de la gestión de cruceros en Ecuador. Actualmente existen Asociaciones de Cruceros, representantes marítimos especializados en cruceros, operadores turísticos calificados que pueden llegar a acuerdos con participación compartida para fortalecer e incrementar esta industria.

Las consultorías, conforme a alianzas, deben incluir las visitas a nivel mundial, a gestores de decisiones en la planificación de itinerarios de cruceros. Las agencias marítimas como Inchcape Shipping Services, que a nivel mundial presentan un desarrollo y compromiso con esta industria, anualmente realiza visitas comerciales a gestores de decisiones, para dialogar sobre nuevos mercados que se pueden implementar en la planificación de itinerarios, llevando a cabo un desarrollo de análisis portuario con presupuestos para recaladas en dichos puertos. Así mismo, empresas globales operadoras turísticas, desarrollan constantemente propuestas para promocionar cada localidad que se somete a investigación por los gestores de decisiones.

Existe en la actualidad ferias, que agrupan anualmente a las empresas relacionadas al sector turístico, y el cual acoge a visitantes de todo el mundo, para evaluar nuevos destinos que podrían incluirse en sus itinerarios. Actualmente, la presencia del Ecuador en dichas ferias, es bastante baja en comparación a otros países, que mantienen su stand en las ferias como País, y que por ende captan mayor atención de los gestores de decisiones. Por lo que se considera imperativa, la participación de Ecuador a través del Ministerio de Turismo, o con alianzas estratégicas de empresas privadas, para materializar la presencia del mismo alto nivel que actualmente realizan otros países que han aplicado planes estratégicos para fortalecer la gestión de cruceros.

El presupuesto estimado en la propuesta para el fortalecimiento de la gestión de cruceros en el país, se deberá medir posterior a los talleres con los clúster y las Autoridades del Ministerio de Turismo, para conocer sobre la inversión pública y privada conjunta que son necesarios para el desarrollo de la gestión de cruceros. A esto se añade que, la captación de mayor cantidad de turistas extranjeras, no solo generará el incremento de la industria y el comercio nacional, sino también mayor generación de fuentes de trabajo para la población a nivel local, regional y nacional.

## CONCLUSIONES

Se describieron los principales indicadores del turismo de extranjeros en el Ecuador, observándose un crecimiento de la demanda de personas que viven en otros países y que visitaron los atractivos turísticos nacionales anualmente, considerando el periodo 2009 – 2017, cuya tasa de crecimiento fluctuó entre 7,25% a 14,14%, evidenciándose un decrecimiento en el 2016, causado por el terremoto que azotó a la provincia de Manabí, en ese año, específicamente a Manta, que es donde llegan los cruceros. Se debe agregar que la demanda de turistas que viajaron en cruceros y atracaron en el Puerto de Manta, permaneció constante durante algunos años, desde el 2014 al 2017, incrementándose en mínima medida en el 2018 y 2019, por lo que, se puso de manifiesto que la industria del servicio de cruceros no tuvo la misma tendencia de crecimiento del turismo de extranjeros que llegó al país por otras vías diferentes a la marítima, sea terrestre o aérea.

Se examinó la situación actual del turismo en cruceros en el Ecuador, su evolución y tendencia, identificándose que, esta industria creció en mínima proporción, menos del 1% anual en los últimos cinco años, en promedio, además, se pudo conocer que, la mayoría de turistas extranjeros no conocen los atractivos turísticos nacionales, por la limitada difusión al respecto, sin embargo, los pocos atractivos turísticos que han visitado, no contaban con los requisitos necesarios para satisfacer sus necesidades, porque no hay suficiente información para el turista de cruceros en Montecristi, uno de los destinos preferidos por estos viajeros, tampoco se cuenta con restaurantes adecuados que muestren las fortalezas del turismo en el Ecuador. También se observaron limitaciones en la infraestructura hospitalaria de Manta y en las instalaciones portuarias que limitan el confort de los turistas extranjeros, situación que impactó en el débil crecimiento del turismo en cruceros a nivel nacional.

Se diseñó un plan estratégico para el fortalecimiento del turismo en cruceros en las principales costas del país, en el cual se propuso un plan de difusión de los atractivos turísticos del país para beneficio de los turistas que viajan en cruceros, en donde el Ministerio de Turismo diseñe un Web Site para mejorar la

comunicación con los turistas extranjeros, también utilizando folletería y el buzón de sugerencias. Otras áreas que se deben fortalecer son la seguridad, a través de cámaras electrónicas, la salud mediante la adecuación de la infraestructura hospitalaria, la infraestructura portuaria, en todos los puertos, mediante escalas adecuadas en los Puertos de Guayaquil y Manta, la creación del Museo del sombrero de paja toquilla en Montecristi y de áreas donde se ubiquen los restaurantes típicos, además de ofertar paquetes turísticos personalizados o segmentados, para los turistas extranjeros, según su edad y género, esperando que con ello se pueda lograr la potenciación de la gestión de cruceros en el país.

## **RECOMENDACIONES**

Se sugiere a las autoridades del Ministerio de Turismo que logren acuerdos con las empresas que se encuentran inmersas en la gestión de cruceros, a través de canales electrónicos que permitan mantener contacto con los turistas extranjeros, desde antes que la embarcación atraque en los puertos ecuatorianos, lo que favorecería la promoción y publicidad de los atractivos turísticos para beneficio de los demandantes y a favor del desarrollo turístico del país.

Se requiere que el Estado ecuatoriano, a través de los diferentes Ministerios, pueda contribuir con las mejoras en infraestructura y procesos, para que, el turista extranjero pueda sentirse confortable y satisfecho de su visita al Ecuador.

De acuerdo a las entrevistas de expertos, el plan estratégico y recomendaciones se ha considerado como positivo y con buenos aportes. Para dar viabilidad, dicho plan estratégico presentado, es factible siempre y cuando exista una debida interacción del Ministerio de Turismo, entre otros Ministerios, y compromiso de las entidades privadas, para desarrollar esta industria con la gestión de cruceros.

Esto significa que, tanto el Estado, el Ministerio de Turismo y la propia empresa privada relacionada con la gestión de cruceros, deben involucrarse en este plan

estratégico que promueva el fortalecimiento del turismo en cruceros en las principales costas del país, para beneficio de la generación de fuentes de trabajo y la generación de divisas para el país.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abata, P. (2017). *Plan estratégico 2011-2016 para la Dirección Provincial de Educación Hispana de la Provincia de Napo*. Napo, Ecuador: Universidad de las Fuerzas Armadas: <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/7978/1/T-ESPE-047578.pdf>.
- Aguilar, T. (2017). La adaptación de un destino al turismo de cruceros: el caso del pueeto de Las Palmas de Gran Canaria. *Revista Ekletrónica CECIET*, 10(6), 15. Obtenido de <http://www.ceciet.com.ar/cms/files/articulo/49/articulo-49-archivo1-1.pdf>
- Amboya, G., & Muñoz, M. (2018). *Propuesta de un plan estratégico para la pequeña empresa "El Lojanito"*. Quito, Ecuador: Universidad Central del Ecuador. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/16679/1/T-UCE-0005-CEC-078.pdf>
- Asociación de Cruceros de La Florida y El Caribe. (2018). *Descripción general de la industria de cruceros turísticos*. San Juan, Puerto Rico: Asociación de Cruceros de La Florida y El Caribe.
- Asociación de Cruceros de La Florida y El Caribe. (2018). *Descripción general de la industria de cruceros turísticos*. San Juan, Puerto Rico: Asociación de Cruceros de La Florida y El Caribe.
- Ávila Baray, H. (2017). *Introducción a la metodología de la investigación*. México: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/203/2i.htm>.
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación*. Mèxico: Patria.
- Banco Central del Ecuador. (29 de 03 de 2018). *Ecuador creció 3% en 2017 y confirma el dinamismo de su economía*. Recuperado el 26 de 06 de 2018, de Estadística de turismo: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1080-ecuador-crecio-30-en-2017-y-confirma-el-dinamismo-de-su-economia>
- Banco Central del Ecuador. (02 de 07 de 2019). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de La economía ecuatoriana creció 0,6% en el primer trimestre del 2019: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1182-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creci%C3%B3-06-en-el-primer-trimestre-de-2019>

- Barria, R. (2018). *Diseño de una planificación estratégica y su implantación a través de un cuadro de mando integral para la empresa turística*. Chile: Universidad Austral de Chile. Obtenido de <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2018/bpmb275d/doc/bpmb275d.pdf>
- Bernardo, C., Carbajal, Y., & Contreras, V. (2019). *Metodología de la investigación: Manual del estudiante*. Perú: Universidad de San Martín de Porres.
- Cabeza, E., Andrade, D., & Torres, J. (2018). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. México: ESPE.
- Cantillo, E., Sánchez, F., Ardila, W., Caballero, A., Lázaro, D., & Mendoza, O. (2015). Aplicación de los fundamentos de clúster y competitividad al sector logístico del departamento del Atlántico, Colombia. *Prospectiva*, 9(1), 16.
- Comisión Económica para América Latina y El Caribe. (02 de 03 de 2018). *La industria de cruceros turísticos y su impacto en América del Sur*. Recuperado el 27 de 08 de 2018, de La industria de cruceros turísticos y su impacto en América del Sur: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/36194-la-industria-cruceros-turisticos-su-impacto-america-sur>
- Còrtez, E. (2019). *Plan estratégico de marketing turístico para la ciudad de Esmeralda*. Riobamba, Ecuador: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/11716/1/42T00506.pdf>
- Cruise Calls ISS Ecuador. (2019). *Población de turistas que utilizan el servicio de cruceros*. Ecuador.
- Dávila, G. (2016). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *Laurus*, 12(1), 15.
- El Comercio. (8 de Abril de 2018). Aproximadamente 1,6 millones de extranjeros llegaron a Ecuador en 2017, según el ministro Ponce de León. págs. <https://www.elcomercio.com/actualidad/millones-extranjeros-ecuador-turismo-economia.html>.
- El Mercurio. (9 de Junio de 2018). Ecuador registra aumento del 57 % en llegada de turistas extranjeros. págs.

<https://ww2.elmercurio.com.ec/2018/06/09/ecuador-registra-aumento-del-57-en-llegada-de-turistas-extranjeros/>.

El Universo. (12 de 10 de 2019). Paro en Ecuador: Lo que se sabe este sábado 12 de octubre. *El Universo*, pág. 16. Recuperado el 07 de 03 de 2020, de <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/10/12/nota/7556699/paro-ecuador-que-se-sabe-este-sabado-12-octubre>

Enlaces de la industria de crucero. (2017). *Industria de cruceros*. Florida, Estados Unidos: CLIA.

Escamilla, O. (9 de Febrero de 2018). *Que elementos debes contemplar en el Analisis FODA de tu empresa*. Obtenido de Merca2.0: <https://www.merca20.com/elementos-contemplar-en-analisis-foda/>

Escudero, C., & Cortèz, L. (2017). *Métodos cualitativos para la investigación científica*. Ecuador: UTMACH.

Federico, M. (2017). *Gestión y Administración en las organizaciones : introducción* (Vol. 19). Argentina: Universidad Nacional Arturo Jauretche.

Franco, X. (2018). *Plan estratégico de desarrollo turístico para la Comuna Costera Palmar - Provincia dse Santa Elena*. Guayaquil, Ecuador: Universidad de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/29358/1/francoximena%207feb18HL.pdf>

Google Map. (25 de Septiembre de 2019). *Ubicación Empresa Inchcape Shipping Services S.A*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2019, de <https://www.google.com/maps/place/2%C2%B011'31.3%22S+79%C2%B052'52.3%22W/@-2.1920266,-79.8814806,20z/data=!4m5!3m4!1s0x0:0x0!8m2!3d-2.1920314!4d-79.881184>

Guerrero, B., & Toro, M. (2017). *Percepción de los servicios turísticos para cruceros en Puerro Montt*. Valdivia, Chile: Universidad Austral de Chile.

Hermi, M. (2019). Gentrificación y turismo urbano: ¿Cómo se articulan? *Aracne*(230).

Hernández, A., & Ramos, M. (2018). *Métodos de la investigación científica*. Ecuador: Ciencias.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2016). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.



- Hernández, F. (3 de Septiembre de 2018). *Herramientas para realizar la planificación estratégica*. Obtenido de ISOTools: <https://www.isotools.org/2018/09/03/cuales-son-las-herramientas-que-se-utilizan-para-realizar-la-planificacion-estrategica/>
- Investigación empresarial y asesores económicos. (2017). *Contribución económica del turismo de cruceros a las economías de destino*. Florida, Estados Unidos: BREA.
- Leal, R., & Navarro, V. (2017). *La investigación de campo como base para la reflexión docente*. Bloomington: Copyright.
- Lemos, E., Henrique, E., Alves, M., & Nakatani, M. (2018). Las relaciones entre información turística y las tecnologías de la información y la comunicación. *Universidad Federal de Panamá*, 27(1), 569-587.
- López, V. (2018). *El turismo de cruceros en España*. España: Universidad Politécnica de Cartagena.
- Mejía, Y., & Muñoz, K. (2019). *Estudio de mercado emisor en el consumo de turismo de crucero en el destino Manta* (Vol. 1). Calceta, Manabí, Ecuador: Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí. Obtenido de <http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/1026/1/TTT13.pdf>
- Méndez, A., Serrano, M., Salinas, E., & Garcia, A. (2018). Propuesta metodológica basada en indicadores para la valoración del potencial turístico del paisaje en áreas rurales. *Cuadernos de Turismo*, 24(42), 335-354.
- Méndez, L. (2019). *Plan estratégico para el fortalecimiento turístico del "Complejo Maui", perteneciente al recinto Cristobal Colón, parroquia Valle Hermoso*. Santo Domingo, Ecuador: Universidad Regional Autónoma de Los Andes. Obtenido de <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/10894/1/PIUSDETH003-2020.pdf>
- Ministerio de Turismo. (2018). *Boletín de Estadísticas Turísticas 2009 - 2017*. Quito, Ecuador: Ministerio de Turismo.
- Ministerio de Turismo. (2018). *Boletín de Turismo 2017*. Quito, Ecuador: Ministerio de Turismo.

- Ministerio de Turismo. (2020). *Diseño del Plan Estratégico de Desarrollo de Turismo Sostenible para Ecuador "Plandetur 2020"*. Ecuador: Ministerio de Turismo.
- Moral, M., Fernández, M., & Sánchez, M. (2019). Análisis del turismo rural y de la sostenibilidad de los alojamientos. *Espacios*, 40(1).
- Mussoa, C., Dricas, D., & González, H. (2018). Aplicación del arte a la investigación científica: fundamentos de un método original para su utilización. *116*(5), 353-358.
- Navarro, E., Jiménez, E., & Rappoport, S. (2017). *Fundamentos de la investigación y la innovación educativa*. España: La Rioja.
- Ossorio, A. (2017). *Planeamiento Estratégico*. Argentina: Universidad Nacional de Lanús.
- Pardinas (2018). La técnica de la investigación secundaria.
- Proaño, M., Orellana, S., & Martillo, I. (2018). Los sistemas de información y su importancia en la transformación digital de la empresa actual. *Espacios*, 39(45), 3.
- Ramírez, J. (2017). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como herramienta de planeación estratégica en las empresas. *IIESCA*, 54-61.
- Ramírez, L. (2018). *La planeación estratégica y su aporte en la gestión administrativa de la agencia de viajes Muristour Expediciones en el Cantón Ambato de la Provincia de Tungurahua*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Rivera, S. (2019). *Calidad de servicio y la satisfacción de los clientes: Análisis FODA herramienta*. Ecuador: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Salas, L. (2018). *El turismo de cruceros: Debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas del sector en la ciudad de Sevilla*. España: Universidad de Sevilla. Obtenido de [https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/78262/EI%20turismo%20de%200cruceros\\_SALAS\\_\\_ROSADO\\_\\_L.M.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/78262/EI%20turismo%20de%200cruceros_SALAS__ROSADO__L.M.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Sancho, A. (2017). *Crecimiento y desarrollo Turístico sostenible. Componentes socioculturales e institucionales del desarrollo*. Valencia: Universidad de Valencia.

- Sosa, A. (29 de 03 de 2017). El turismo de cruceros y la transformación del paisaje: Majahual, México. *Scelo*, 1(1), 24.
- Torres, K. (2018). *Plan de marketing para incrementar las ventas de una empresa turística*. Guayaquil, Ecuador: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.
- Uribe, M. (2018). La Responsabilidad Social Empresarial y el enfoque estratégico de la organización: Evidencia empírica de dos sectores. *Ciencias Económicas y Administrativa*, 19(1), 113-139.
- Villacis, M. (2018). *Proceso de dirección estratégico para potenciar el turismo en la provincia de Tungurahua*. Ambato, Ecuador: Universidad Pontificia Católica del Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2452/1/76728.pdf>

## ANEXOS

### ANEXOS 1. CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA APLICADA A TURISTAS EXTRANJEROS QUE VIAJAN EN CRUCEROS.

**Objetivo:** Determinar la influencia de un plan estratégico en el desarrollo del turismo en cruceros en el Ecuador en el año 2019.

**Instructivo:**

- a) Responda cada pregunta en el casillero de su elección.
- b) La encuesta es anónima, no requiere su identificación.
- c) Escoja solo un casillero.

**Datos generales:**

**Sexo:**

- Masculino
- Femenino


**Edad:**

- <18 años
- 18 a 35 años
- 36 a 64 años
- 65 años o más


**Estado civil:**

- Soltero/a
- Casado/a
- Unido/a
- Divorciado/a
- Viudo/a
- Otros


**Ocupación:**

- Empleado público
- Empleado privado
- Cuenta propia
- Jubilado
- Otros (Especifique)


**País de procedencia:**

---

---

---

**Cuestionario:**

**Factor turístico (Orientación a pasajeros a bordo de crucero)**

**1) ¿Cuántas veces ha visitado algún atractivo turístico en el Ecuador?**

- Una sola vez
- De dos a tres veces
- De cuatro a seis veces
- De siete a diez veces
- Más de diez veces
- Otros (Especifique)
- No ha visitado ningún atractivo turístico


**2) ¿Cuántas noches se quedó en el atractivo turístico en el Ecuador?**

- Una sola noche
- Dos noches
- Tres noches
- Cuatro noches
- Cinco noches


- Otros (Especifique)
- No ha visitado ningún atractivo turístico

**3) ¿Tiene conocimiento sobre algún atractivo turístico en Ecuador que le fue promocionado previo a su viaje en el crucero?**

- Si
- No
- No recuerda

**4) ¿En qué ciudad o lugar turístico? (viene de la pregunta 3)**

- Baños
- Cuenca
- Loja
- Quito
- Salinas
- Manta
- Otros (Especifique)
- Ninguno

**5) ¿Por qué medio se enteró? (viene de la pregunta 3)**

- Internet
- Información del crucero
- Por familiares o amigos
- Por otros medios (Especifique)
- No tiene conocimiento

**6) ¿En qué enfoque desea explorar / visitar Ecuador?**

- Ciudad de residencia de retiro potencial
- Ciudad con infraestructura correcta

- Conocer la cultura por un día
- Lugar potencial para incursiones comerciales
- Otros
- No hay un enfoque particular


**7) ¿Qué lo motivaría a visitar este atractivo turístico en Ecuador?**

- Paquete turístico con precio accesible
- Operadores turísticos óptimos
- Altos niveles de seguridad
- Otros (Especifique)
- No lo visitaría


**8) ¿Cuántas noches se quedaría en el atractivo turístico en referencia?**

- Una sola noche
- Dos noches
- Tres noches
- Cuatro noches
- Cinco noches
- Otros (Especifique)
- No le gustaría visitar


**9) ¿Cuál es su preferencia principal para la elección de un destino turístico en Ecuador?**

- Destino de mar y sol
- Destino de volcanes (Los Andes)
- Destino de selvas (amazónicas)
- Destino de campos (naturaleza)
- Destino urbano
- Otros (Especifique)
- No lo visitaría


**10) ¿Cuál es su preferencia gastronómica para la elección de un destino turístico en Ecuador?**

- Mariscos
- Granos y cereales
- Comidas típicas
- Buffet
- Parrillas
- Otros (Especifique)
- No existe preferencia


- **¿Cuál es su recomendación para visitar un destino turístico en Ecuador?**

---

---

---



## **ANEXOS 2. GUÍA DE ENTREVISTA APLICADA A LOS EXPERTOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE CRUCEROS EN ECUADOR.**

**Objetivo:** Determinar la influencia de un plan estratégico en el desarrollo del turismo en cruceros en el Ecuador.

### **Instructivo:**

a) Responda cada pregunta de acuerdo a su criterio.

### **Guía de entrevista:**

- 1) **¿Cuáles son las principales oportunidades para el desarrollo de la gestión de cruceros en el Ecuador?**
- 2) **¿Cuáles son los principales riesgos que pueden dificultar el desarrollo de la gestión de cruceros en el Ecuador? – Sin Considerar la emergencia Covid.**
- 3) **¿Cuáles son las principales fortalezas que contribuyen al desarrollo de la gestión de cruceros en el Ecuador, tanto en el sector portuario y turístico?**
- 4) **¿Cuáles son las principales debilidades que dificultan el desarrollo de la gestión de cruceros en el Ecuador, tanto en el sector portuario y turístico?**
- 5) **¿Qué recomendaría al Ministerio de Turismo para el fortalecimiento de la gestión de cruceros en el Ecuador?**
- 6) **Si se sugiere el siguiente plan general de acción para el fortalecimiento de la gestión de cruceros en el Ecuador, ¿considera usted que es apropiado y viable?**

**PREGUNTAS CERRADAS.-**

**7) ¿Qué nivel de satisfacción experimentó con la infraestructura del Puerto Marítimo de esta ciudad?**

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala


**8) ¿Qué tan cómodo/a se sintió con la infraestructura del Puerto Marítimo de esta ciudad?**

- Excelente
- Muy cómodo/a
- Cómodo/a
- Algo cómodo/a
- Incómodo/a


**9) ¿Qué factor de la infraestructura portuaria le causó alguna incomodidad o insatisfacción?**

- Muelle para el crucero
- Escala para bajar del crucero al puerto
- Información en el puerto
- Otros
- Ninguno


**Ida Vargas ISS-Ecuador**

**From:** Luis Felipe Alava Riofrio <lufelpe\_alava@hotmail.com>  
**Sent:** 02 May 2020 13:59  
**To:** Ida Vargas ISS-Ecuador  
**Subject:** Fwd: GESTIÓN DE CRUCEROS - TESIS

Estimada Ida

En los correos que anteceden mis comentarios con relación a la encuesta.

Saludos

Felipe Alava

Enviado desde mi iPhone

Inicio del mensaje reenviado:

**De:** Ida Vargas ISS-Ecuador <Ida.Vargas@iss-shipping.com>  
**Fecha:** 2 de mayo de 2020, 12:15:07 ECT  
**Para:** "Felipe\_alava@hotmail.com" <felipe\_alava@hotmail.com>  
**Asunto:** FW: GESTIÓN DE CRUCEROS - TESIS

Hola Felipe

Abajo lo conversado.

Slds

Ida

**From:** Ida Vargas ISS-Ecuador

**Sent:** 26 April 2020 15:50

**To:** felipe.alava@turismo.gob.ec

**Subject:** GESTIÓN DE CRUCEROS - TESIS

Hola Luis Felipe!

Espero que se encuentre bien de salud, y en unión a su familia.

Como conversado, de ser posible, me gustaría su gentil ayuda para poder completar mi tesis. Mil gracias!

**GUÍA DE ENTREVISTA APLICADA A LOS EXPERTOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE CRUCEROS EN ECUADOR.**

1) ¿Cuáles son las principales oportunidades para el desarrollo de la gestión de cruceros en el Ecuador?

1

6) Si se sugiere el siguiente plan general de acción para el fortalecimiento de la gestión de cruceros en el Ecuador, ¿considera usted que es apropiado y viable?

Considero que es totalmente apropiado el plan de acción, para dar viabilidad a lo mismo es recomendable su socialización con las máximas autoridades de las instituciones involucradas como son: Ministerio de Turismo, M. De Transporte, Municipios, representantes de los puertos, etc.

Plan de difusión de los atractivos turísticos del país a los turistas que viajan en cruceros.

Paquetes turísticos para turistas extranjeros que viajan en cruceros.

Fortalecimiento de la seguridad.

Mejoramiento de la infraestructura de restaurantes

Construcción de museos de los principales atractivos

Fortalecimiento de la infraestructura hospitalaria.

Fortalecimiento de la educación vial en el sector de transportistas en el Ecuador.

Fortalecimiento de la infraestructura portuaria.

Estrategias.-

Estrategias FO	Estrategias FA
<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento de dispositivos de seguridad electrónica para potenciar la seguridad en el país para beneficio de la actividad turística</li> <li>Mejoramiento de la infraestructura de restaurantes para potenciar la atención a turistas extranjeros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de difusión tanto de atractivos turísticos en las cuatro regiones, como de la gastronomía nacional, a los turistas que viajan en cruceros.</li> <li>Paquetes turísticos para turistas extranjeros que viajan en cruceros, con tratamiento diferenciado, según segmento del crucero</li> </ul>
Estrategias DO	Estrategias DA
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecimiento de la infraestructura de Museos en cantones donde se encuentran ubicados los atractivos turísticos</li> <li>Fortalecimiento de la infraestructura hospitalaria de Manta</li> <li>Fortalecimiento de la seguridad vial en los transportistas que trasladan pasajeros extranjeros hacia los atractivos turísticos</li> <li>Mejoramiento de la infraestructura de puertos (escalas) para que los turistas de extranjeros puedan desplazarse desde el interior de los cruceros hacia el exterior</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formación de cluster del turismo en cruceros, por parte del Ministerio de Turismo, para controlar las actividades de los operadores turísticos</li> <li>Plan de inducción de servicio al cliente en los planteles educativos para los habitantes de los cantones donde se asientan los atractivos turísticos</li> </ul>

3

- Gobiernos Locales conscientes de la importancia a nivel turístico de la llegada de cruceros (Guayaquil - Manta)
- Facilidades q brindan los cruceros.
- Oferta turística atractiva para el mercado de cruceristas.
- Distancias y vías de acceso locales favorables para el desplazamiento de cruceristas en el país.

2) ¿Cuáles son los principales riesgos que pueden dificultar el desarrollo de la gestión de cruceros en el Ecuador? – Sin considerar la emergencia Covid.

- Falta de incentivos en los puertos.
- Falta de políticas públicas y gestión gubernamental para la atracción de nuevos cruceros.
- Falta diversificación en la oferta turística.
- Seguridad

3) ¿Cuáles son las principales fortalezas que contribuyen al desarrollo de la gestión de cruceros en el Ecuador, tanto en el sector portuario y turístico?

- 4 regiones en corta distancia

- vías de acceso en buen estado
- aeropuertos internacionales en las principales ciudades
- oferta turística atractiva para el mercado de cruceristas.

4) ¿Cuáles son las principales debilidades que dificultan el desarrollo de la gestión de cruceros en el Ecuador, tanto en el sector portuario y turístico?

- falta incentivos para la llegada de nuevos cruceros
- tarifas altas en puertos
- escasa promoción del destino
- Moneda nos convierte en un país caro
- infraestructura portuaria carece de facilidades para la llegada de turistas

5) ¿Qué recomendaría al Ministerio de Turismo para el fortalecimiento de la gestión de cruceros en el Ecuador?

- Participación en ferias internacionales de cruceros de manera conjunta con los municipios y representantes de puertos.
- Impulsar la generación de incentivos en los puertos para la llegada de nuevos cruceros.
- impulsar el mejoramiento (calidad) y diversificación de la oferta turística en el Ecuador.

2

**Formación del clúster del turismo en cruceros**

Objetivo	Contenido	Recursos
Dar a conocer los conceptos, origen, importancia y métodos para la creación de un clúster del sector de cruceros turísticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conceptos, origen e importancia de clúster</li> <li>Método para formación de clúster</li> <li>Clúster de cruceros</li> <li>Clasificación de paquetes turísticos según categoría de cruceros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instructores, personal de operadores turísticos, materiales didácticos, recursos tecnológicos</li> </ul>

Plan de inducción de servicio al cliente para las comunidades que atienden a los turistas extranjeros.

Objetivo	Contenido	Recursos
Dar a conocer los aspectos más relevantes que fortalezcan la calidad del servicio ofrecido a los turistas extranjeros	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concepto e importancia de la calidad del servicio</li> <li>Modelos para medición de la satisfacción del cliente</li> <li>Medición de componentes de la calidad del servicio</li> <li>Escalas de calificación para conocer la satisfacción del cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instructores, personal de operadores turísticos, comerciantes y comunidad involucrada en la atención al turista extranjero, materiales didácticos, recursos tecnológicos</li> </ul>

Plan de difusión de los atractivos turísticos del país a los turistas que viajan en cruceros

Descripción
Suscripción de alianzas con representantes de los cruceros y/o a través de expertos agencias marítimas
Suscripción de alianzas con los operadores turísticos
Diseño de sitio web del Ministerio de Turismo, exclusiva para la difusión de la gestión de cruceros
Diseño de material informativo para entregar a los turistas extranjeros, con información sobre atractivos turísticos nacionales
Entrega de material informativo para turistas extranjeros que viajan en cruceros, incluyendo videos zonificados por segmentación de tipos de cruceros, bajo coordinación de las alianzas arriba establecidas
Buzón de sugerencias de turistas extranjeros en el web site especializado

4

**Ida Vargas ISS-Ecuador**

**From:** LUIS MONTERO MURGUEYTIO <fernando.montero@turismo.gob.ec>  
**Sent:** 05 June 2020 09:31  
**To:** Ida Vargas ISS-Ecuador  
**Subject:** Re: Invitación a Participar en Mintur Talks

Estimada Ida,

Desde mi punto de vista son muy buenos aportes, considero que estamos en una etapa adecuada ya que estamos trabajando el plan de conectividad y estos aporte de tu parte serían muy buenos.

las mesas de trabajo las podemos organizar, si te parece voy a buscar un espacio para hacer una reunión y armar una hoja de ruta, esta bien esta reunión para el miércoles 10 de junio? por la tarde

Saludos cordiales,

---

**De:** "Ida Vargas" <Ida.Vargas@iss-shipping.com>  
**Para:** "LUIS MONTERO MURGUEYTIO" <fernando.montero@turismo.gob.ec>  
**Enviados:** Viernes, 5 de Junio 2020 8:51:44  
**Asunto:** RE: Invitación a Participar en Mintur Talks

Estimado Fernando

Como comentado brevemente, estoy terminando mi tesis, para la Maestría, en base al desarrollo de la industria de cruceros en Ecuador, por lo que me gustaría conocer su opinión personal, si los puntos generales presentados ayer en la exposición de la suscrita, como "desarrollo de plan estratégico", los considera apropiados y viables para desarrollarse y discutirse en mesas de trabajo con el Ministerio de Turismo?

Su opinión es de valiosa ayuda, tanto para nuestro consumo interno como Inchoape, como para mi tesis.

Gracias de antemano!

Best Regards / Cordiales Saludos.

[Inchoape Port Updates on COVID-19](#)

**Ing. Ida Vargas**  
Branch & Commercial Manager – Ecuador

