



## **Análisis de la calidad del servicio del sector hotelero cinco estrellas de la ciudad de Guayaquil**

### **Analysis of the quality of service in the five-star hotel sector in the city of Guayaquil**

José Bohórquez Zavala<sup>1</sup>  
jbohorquez@uteg.edu.ec  
<https://orcid.org/0000-0003-2212-2677>  
Diana Morejón Hasing<sup>2</sup>  
Diana.morejon.hasing@mail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-2592-829X>

Recibido: 10/12/2021, Aceptado: 14/03/2022

#### **RESUMEN**

El presente artículo realiza un análisis de la calidad del servicio del sector hotelero 5 estrellas de la ciudad de Guayaquil. Como instrumento de investigación se utilizó la encuesta dirigida a empleados y huéspedes y la entrevista estructurada dirigida a los Jefes de Calidad y/o embajadores de los hoteles 5 estrellas de la ciudad de Guayaquil. La finalidad es poder identificar los factores que inciden y afectan la calidad del servicio. Como resultados se evidenciaron falencias que perjudican la calidad del servicio: falta de personal, tiempos de respuesta largos, falta de capacitaciones en ventas al cliente, falta de incentivos, falta de descanso, horarios pesados, entre otros, que afectan el desempeño y el servicio que brindan los empleados a los huéspedes y clientes. Finalmente, se plantea un nuevo modelo "Quality Servhotel" que busca principalmente impulsar el desarrollo del recurso humano, para obtener mejores resultados en la calidad del servicio que se brinda. A través de los instrumentos de recolección de datos se pudo determinar el nivel del servicio, así como establecer un análisis comparativo del servicio de los hoteles del sector 5 estrellas de la ciudad. También se verificó la calidad del servicio, pero al no estar ajustado al nuevo modelo propuesto causa que haya falencias que afecten al servicio.

**Palabras clave:** Calidad de servicio, sector hotelero, modelo, competitividad, satisfacción del huésped.

#### **ABSTRACT**

---

<sup>1</sup> Magíster en Turismo Mención en administración de empresas turísticas, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, Ecuador

<sup>2</sup> Magíster en Administración de Empresas, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, Ecuador

This article analyzes the quality of service in the 5-star hotel sector in the city of Guayaquil. As a research instrument, the survey directed to employees and guests and the structured interview directed to the Quality Managers and / or ambassadors of the hotels were used. The purpose is to be able to identify the factors that influence and affect the quality of the service. As a result, shortcomings were evidenced that harm the quality of the service: lack of staff, long response times, lack of customer sales training, lack of incentives, lack of rest, heavy schedules, among others that affect the performance and service provided by employees to guests and customers. Finally, a new "Quality Servhotel" model is proposed, which mainly seeks to promote the development of human resources, to obtain better results in the quality of the service provided. Through the data collection instruments it was possible to determine the level of service, as well as to establish a comparative analysis of the service of the hotels in the 5-star sector of the city. The quality of the service was also verified, but as it is not adjusted to the new proposed model, it causes shortcomings that affect the service

**Keywords:** Hotel Industry, Quality Service, Model, Competitiveness, Guest Satisfaction.

### Introducción

La industria del turismo es una de las más importantes del país y a nivel mundial. Las personas o turistas siempre buscarán salir de su país de origen y visitar otros lugares y así buscar nuevas experiencias y mundos. Las actividades turísticas representan un gran aporte a la economía de un país. El sector turístico es una de las fuentes de divisas fundamentales en Ecuador.

En los últimos años, ha habido un crecimiento exponencial de ingreso de visitantes extranjeros, lo cual es un factor muy importante para para el desarrollo y crecimiento del turismo en el país. Según datos de la Coordinación General de Estadística e Investigación del Ministerio de Turismo, el ingreso de extranjeros al país creció un 11% con respecto a 2017, sin considerar el mercado venezolano (Ministerio de Turismo, 2019) y Según los datos del Banco Central del Ecuador, "durante el primer semestre de 2019 ingresaron al país 965 millones de dólares por concepto de turismo, lo que representó el 1,8% del Producto Interno Bruto (PIB). En el mismo período de 2018 la cifra fue de 888 millones de dólares, es decir 1,7% del PIB".

El promedio anual en la llegada de viajeros extranjeros al Ecuador creció un 4% en lo que va de 2019, de acuerdo con los datos proporcionados por el Registro Administrativo de Migración del Ministerio de Gobierno. Estas cifras de crecimiento no reflejan los ingresos de venezolanos al país. Sin considerar dichas llegadas, entre enero y noviembre de este año se registró el ingreso de 1.381.726 personas que provienen de mercados priorizados como Estados Unidos que, respecto de 2018, creció un 15,1%; España (15,8%), Alemania (4,5%), Canadá (10,6%) y Francia (12,2%). También se muestra un incremento de 6,1% en la llegada de extranjeros al país por vía aérea. Entre enero y noviembre de 2019 ingresaron a Ecuador

1.032.503 personas a través de los cuatro aeropuertos internacionales, mientras que en el mismo período de 2018 la cifra fue de 973.113 viajeros (Ministerio de Turismo, 2019). De 987,421 extranjeros que llegaron a Ecuador el 56.95% lo hizo por el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre de Quito, el 42.67% por el Aeropuerto Internacional José Joaquín de Olmedo de Guayaquil y el 0.33% por Esmeraldas (NL, 2020). La ciudad de Guayaquil ha tenido mayor tráfico de turistas trayendo como ventaja la apertura de más hoteles. De esta forma se genera empleo y mayores plazas de trabajo. Guayaquil es una ciudad comercial y un destino turístico muy visitado por turistas nacionales y extranjeros. Hasta septiembre de 2019, el empleo en actividades relacionadas con alojamiento y servicios de comida generaron un total de 522.508 plazas, lo que demuestra un incremento de 9.285 empleos con respecto a 2018 (Ministerio de Turismo, 2019).

Guayaquil ha logrado posicionarse como un destino que muchos turistas buscan por diversos motivos: ocio, salud, congresos y convenciones, negociaciones, entre otros. Una de las ventajas es que se puede lograr estar en el ranking de competitividad y atraer nuevos mercados turísticos. Por esta razón es muy importante mantener un excelente nivel de servicio dentro del sector hotelero. Se han implementado estándares de calidad con el objetivo de aportar de manera significativa las dimensiones que engloban el sector de alojamiento y alimentos y bebidas de un hotel debido a la existencia de este sector hotelero. Estos factores son la imagen corporativa, operación turística, gestión de procesos, intermediación con agencias operadoras, comunicación, transportación, fidelización de clientes, entre otros.

En portales como Tripadvisor y Xpedia los turistas o huéspedes dan su opinión y expresan sus inconformidades, inquietudes y sugerencias de mejoras. De esta forma se puede observar que efectivamente existen falencias dentro del servicio brindado a los turistas. Es por este motivo la necesidad de implementar y establecer nuevas herramientas que permitan incrementar y mejorar la calidad en el servicio. De todos los sectores económicos, el turismo ha sido el más afectado por la actual pandemia Covid-19. El sector hotelero del país ha sufrido pérdidas millonarias provocando el cierre y paralización de establecimientos de alojamiento de todas las categorías; este impacto ha generado la pérdida de empleos, cierre de eventos y lugares públicos (El Comercio, 2020). Según la Federación Hotelera del Ecuador, en Guayaquil la reactivación de hoteles es del 8%; en Quito, del 4% y en la Amazonía y Galápagos es nula; esta Federación agrupa a 700 hoteles medianos y grandes, de los cuales 630 están cerrados (El Comercio, 2020).

### **La Calidad en el servicio**

La calidad en el servicio implica la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente aplicando la eficiencia y eficacia para lograr la excelencia esperada en el servicio. Existe una relación estrecha entre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Calidad es sinónimo de excelencia y competitividad.

Diversos autores han analizado la existencia de una relación entre implementación de programas de calidad y mejora de resultados en empresas de servicios, y en concreto en empresas de tamaño pequeño y mediano (Aznar et al., 2016).

Sin duda los tres grandes modelos de Calidad Total – Excelencia, que por otra parte se corresponden con las tres grandes potencias económicas mundiales, son el Modelo Deming (Japón), el Modelo Malcolm Baldrige (EEUU) y el Modelo EFQM de Excelencia (Europa). (Sánchez y Castro, 2005).

Así, en 1951 nace el modelo de Deming por la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros JUSE, basado en una estrategia de mejora continua de la calidad. El modelo de Baldrige surgió en 1987, durante la administración de Reagan, como respuesta a los avances de las empresas japonesas que amenazaban con sobrepasar y dominar el mercado americano, fundamentado en criterios que se basan específicamente en la importancia del cliente para la Excelencia en la Gestión de la organización. El modelo EFQM surgió en 1991, definido por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, establece criterios que tratan de buscar la excelencia al máximo para realizar una gestión más eficaz y eficiente y dar valor a los diferentes elementos que lo conforman (Sánchez y Castro, 2005).

Por otra parte, el modelo de Excelencia Iberoamericano FUNDIBEQ fue creado en 1999 con el objetivo de evaluar y analizar la gestión de las organizaciones, mientras que el modelo SERVQUAL, publicado en 1988, mide la calidad de servicio y compara dos escenarios: antes y después de que el servicio sea prestado, según aspectos cuantitativos y cualitativos de los clientes (Matsumoto, 2014).

Factores claves para lograr el éxito son la calidad y eficiencia en el servicio y la competitividad a nivel empresarial. Brindar un servicio de calidad, implica eficiencia en la comunicación y procesos en todas las áreas de la empresa. El servicio es diverso ya que el cliente o huésped centra su mirada en las dimensiones de la calidad, tiempo de respuesta, cortesía, ambiente entre otros (Matsumoto, 2014).

Alojarse ha sido una necesidad de la especie humana desde la antigüedad. Las actividades económicas ligadas a la prestación de esos servicios de alojamiento dieron lugar a la hotelería que ha evolucionado mucho hasta nuestros días (Campus Training, 2019).

En un principio, surgen hoteles y restaurantes de lujo al alcance de las clases acomodadas que cobran unas tarifas que son imposibles de pagar para los demás, pero con el surgimiento de la sociedad del bienestar, comienzan a surgir otros lugares más modestos y al alcance de todos los bolsillos (Hotelería28 s/f). Además, la calidad en el servicio ofrecida por un hotel se ve reflejada en la conformidad y la satisfacción que experimentan los usuarios sobre los diferentes servicios prestados por éste (Vergara et al., 2011)

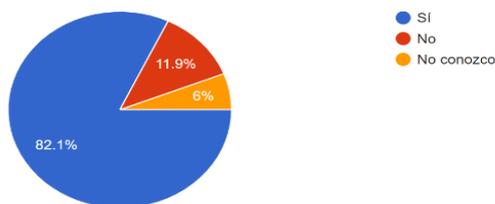
El sector hotelero 5 estrellas de la ciudad de Guayaquil cuenta con estándares de calidad que influyen en el servicio e imagen del mismo, permitiendo incrementar la demanda de usuarios y llegar a nuevos mercados turísticos. Pese a las inversiones realizadas en este sector, no se ha logrado brindar un servicio de excelencia o calidad y satisfacer las expectativas de los clientes y poder llegar al objetivo de mejorar la eficiencia empresarial. Como evidencia de esta falencia en el servicio, existen portales como Tripadvisor entre otros, donde los huéspedes califican el servicio y a su vez expresan sus opiniones del servicio recibido en el hotel donde se alojaron. El objetivo de esta investigación es analizar cómo influye la aplicación de un Modelo de Excelencia en la calidad del servicio del sector hotelero 5 estrellas de la ciudad de Guayaquil. Se evalúa la situación actual y se contrastan las expectativas frente a la percepción del servicio recibido, para contribuir a la mejora del servicio que se brinda a los clientes o turistas.

### Método

La investigación tiene un enfoque mixto de alcance descriptivo, utilizando como técnicas de recolección de datos la encuesta y la entrevista. La unidad de análisis de estudio es el sector hotelero 5 estrellas de la ciudad de Guayaquil, para una población de 10 con esta categoría, de los cuales por motivos de la pandemia actual se encuentran activos ocho. La encuesta se aplicó a un total de 67 empleados, 20 clientes - huéspedes, mientras que la entrevista se realizó a los Jefes de Calidad de cada hotel. Como variables de la investigación se encuentran el modelo de excelencia y la calidad del servicio. Se utilizó la estadística descriptiva para el análisis de datos cuantitativos y la interpretación contextual para el análisis de datos cualitativos.

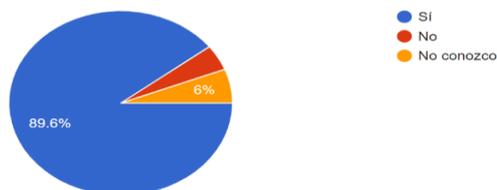
### Resultados Empleados

En las gráficas 1 y 2 el 82.1% de los empleados afirman que en el hotel donde laboran aplica un modelo de excelencia mientras que el 11.9% afirman que no se aplica modelo de excelencia y el 6% no tiene conocimiento. A su vez el 89.6% del personal están de acuerdo y afirman que es necesario la aplicación de un modelo de excelencia. Sólo el 6% tiene desconocimiento del tema. A pesar de que los hoteles en su mayoría cuentan con un modelo de excelencia, aún existen problemas en la calidad del servicio al cliente, por lo tanto, es necesario investigar y analizar factores que contribuyan con la mejora esta problemática.



**Gráfico 1. ¿El hotel donde labora aplica un Modelo de Excelencia?**

Fuente: Elaboración propia (2020)

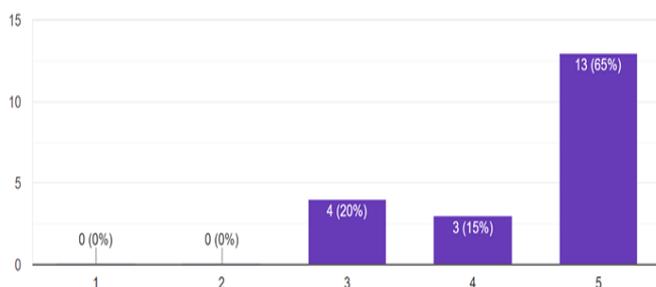


**Gráfico 2. ¿Se deba aplicar un Modelo de Excelencia para mejorar el servicio?**

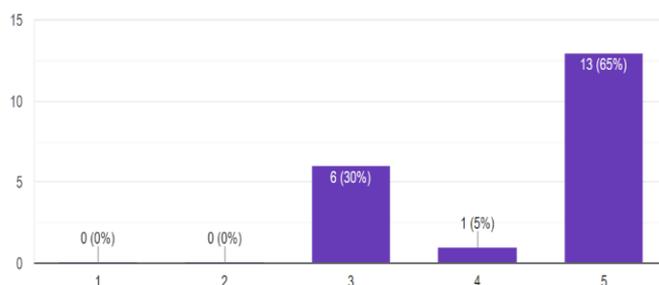
Fuente: elaboración propia (2020)

### Cientes – huéspedes

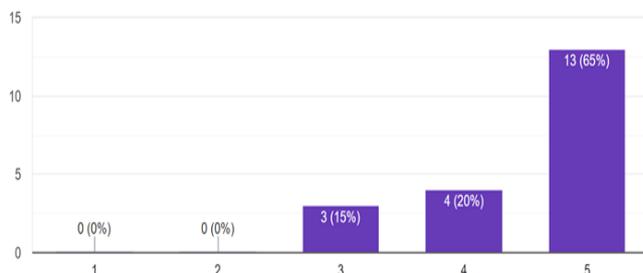
En las gráficas 3, 4, 5 y 6 se analizaron los tiempos de respuesta de las diferentes áreas del hotel donde se ofrecen servicio de alojamiento, alimentos y bebidas entre otros.



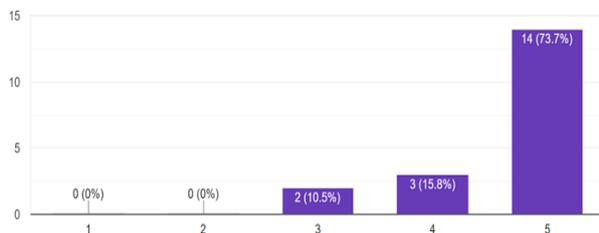
**Gráfico 3. Tiempo de respuesta ante un requerimiento a la habitación**  
 Fuente: elaboración propia (2020)



**Gráfico 4. Tiempo de respuesta ante la solicitud de Room Service**  
 Fuente: elaboración propia (2020)



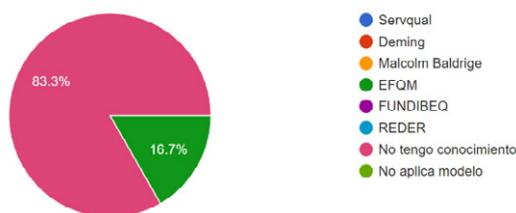
**Gráfico 5. Tiempo de respuesta del requerimiento del restaurante**  
 Fuente: elaboración propia (2020)



**Gráfico 6.** Tiempo de respuesta del requerimiento del bar  
 Fuente: elaboración propia (2020)

De acuerdo con las respuestas, la mayoría de los huéspedes no tienen quejas, reclamos o insatisfacción respecto al servicio. Sin embargo, una minoría presenta malestar del servicio motivo por el cual se sugieren que se deben tomar correcciones

**Jefes de Calidad**

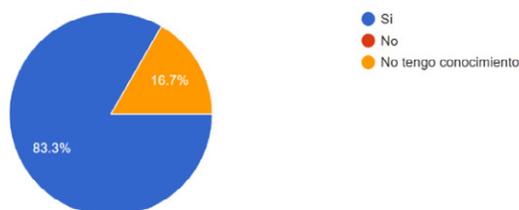


**Gráfico 7.** ¿El hotel donde labora aplica un Modelo de Excelencia? ¿Cuál?  
 Fuente: elaboración propia (2020)

Según la Gráfica 7, la mayoría de los Jefes de Calidad no tienen conocimiento qué modelo de excelencia se aplica en el hotel donde laboran.



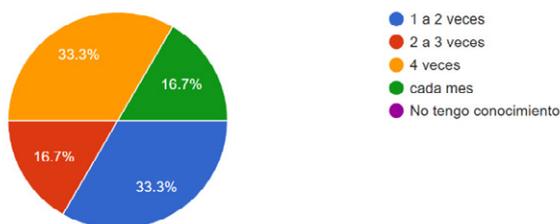
**Gráfico 8.** ¿Se deba aplicar un Modelo de Excelencia para mejorar el servicio?  
 Fuente: elaboración propia (2020)



**Gráfico 9 ¿Conoce algún Modelo de Excelencia que pueda aplicarse al hotel?**

Fuente: elaboración propia (2020)

De acuerdo con las gráficas 8, 9 y 10 los Jefes de Calidad afirman que se debe aplicar un modelo de excelencia, conocen modelos que puedan aplicarse y que se realizan varias capacitaciones al año para mejorar el servicio.



**Gráfico 10. Capacitaciones anuales de calidad y servicio al personal del hotel**

Fuente: elaboración propia (2020)

Finalmente, el 100% de los entrevistados aseguran que en el hotel donde laboran se realizan retroalimentaciones, mejoras continuas, y seguimientos a los procesos y estándares de calidad. Esto difiere de las encuestas de los empleados ya que, una minoría conoce y afirman en que no se realizan los controles y seguimientos a las retroalimentaciones. Un hotel con un buen ambiente laboral donde se motive y capacite a sus empleados facilitan el desempeño ya que tendrán mayor empatía, responsabilidad y compromiso con el trabajo y así los resultados serán óptimos.

### Valoración cualitativa

A pesar de que los hoteles del sector 5 estrellas de la ciudad de Guayaquil poseen una sólida cultura organizacional y pertenecen a una cadena hotelera a nivel internacional, es necesario realizar análisis y mejoras en el servicio, que permitan lograr posicionarse en relación a otros de categorías inferiores y así mantener esa diferenciación en el mercado.

Una vez que se han analizado los resultados, se determina y comprueba que existen falencias en el servicio que no permite lograr a los hoteles mantenerse dentro del rango de competitividad esperado en el mercado.

El caso de mayor relevancia fue el trato directamente con el personal de los hoteles. Los empleados muestran falta de motivación lo cual influye en el desempeño. En la mayoría de los casos es por las siguientes razones:

- Sobrecarga laboral y horas extra sin ser reconocidas en ciertos casos (dependiendo del cargo). Existen situaciones en las que un empleado dobla turnos o se extiende de su jornada. Esto se da con la finalidad de tener la menor cantidad posible de empleados en un turno y crear mayor eficiencia laboral. Sin embargo, esta reducción de personal genera malestar y falta de motivación para laborar.
- Días libres que se le quita al personal operativo para poder cubrir una mayor demanda de clientela o huéspedes. Esto sucede en la mayoría de los casos cuando existen feriados o festividades al año.
- Falta de incentivos que motiven al personal a cumplir con metas y así poder generar mayor ingreso y mejor atención a los clientes.
- Falta de capacitación específicamente en temas relacionados a la venta, cumplimiento de metas.
- Empleados cuya formación académica es incompleta. No poseen mayor conocimiento del servicio al cliente y otros estudios que permitan que el recurso humano tenga un mejor desempeño y actitud.
- Falta de descanso por motivos que se quitan los días libres al personal, ya que trabajan más de 6 días consecutivos o tienen horarios pesados que no les permite el descanso necesario para rendir al 100% en la hora del servicio. Esto causa falta de motivación al personal generando malestar entre las áreas operativas ya que deben trabajar conjuntamente todos los departamentos para dar un servicio excelente y eficiente a los huéspedes.
- La remuneración del sector hotelero es baja. El trabajo es más pesado en relación a otras industrias, debido a las extensas jornadas tanto para las áreas operativas (que son la mayor parte del personal), áreas administrativas y jefaturas.
- La mayoría de los Jefes de Calidad no tienen conocimiento si se aplica o no algún modelo de excelencia y que modelo se aplica en caso de ser cierto.
- Persisten los problemas con los tiempos de respuesta en especial en las áreas de Alimentos y Bebidas que involucra restaurante, Room Service y en requerimientos a la habitación. El tiempo de respuesta permite evaluar el servicio si es bueno o mala. La eficiencia y eficacia son factores fundamentales para que el servicio no se vea afectado. Sin embargo, existen falencias por falta de personal en un turno, incumplimiento de procedimientos, falta de experiencia en trabajo a presión, etc.
- Falta de materiales (activos de operación) para turnos con ocupación alta. Cuando la ocupación hotelera llega al 100% se requiere de mayor cantidad de activos de operación (vajillas, cristalería, cubertería) para poder cubrir el servicio debido a la alta demanda de clientes y huéspedes. La falta de estos activos ocasiona un mal resultado en cuanto al servicio debido a que el mesero deja de atender mesas por entrar a la cocina a pulir vasos y platos que rotan por falta de mayor cantidad de estos activos descuidando las mesas que tiene a su cargo y ocasionando malestar a los clientes por el mal servicio.

Es importante enfocarse en mejorar los puntos más débiles del servicio hotelero, y en la atención al recurso humano de la empresa. Se debe lograr y establecer mejoras, reforzar procedimientos, estándares y políticas de la empresa a través de capacitaciones y retroalimentaciones para así poder obtener mejores y nuevos resultados en el servicio, una mejora continua y gestión de la administración.

El éxito de todo modelo y gestión en una empresa va a recaer en un 90% en quien lo ejecuta. Por lo tanto, es importante identificar aquellos colaboradores o empleados que sean apasionados por el servicio. Un hotel puede tener una excelente infraestructura, ubicación y un sin número de características que lo destacan, pero todo queda en la buena gestión de un recurso humano debidamente capacitado.

### **Conclusiones**

Una vez realizada las encuestas y entrevistas se concluyó la importancia de conocer los departamentos y el equipo operativo que lo conforman. Evaluar las funciones que desempeña el personal en los hoteles 5 estrellas y hacer mayor énfasis en capacitaciones para así poder generar motivación y entusiasmo al recurso humano. La intervención de las jefaturas y su gestión a nivel administrativo y operativo también es un factor importante para el desarrollo de los empleados.

Se encontraron problemáticas relacionadas directamente con el personal de los hoteles, donde cierto porcentaje de personas mostraban faltas de motivación por diversos factores. Esta desmotivación se puede dar por falta de capacitación en el servicio al cliente relacionado a las ventas, insatisfacción laboral por horario pesados de trabajo, tareas poli funcionales por falta de personal, días libres quitados por cubrir turnos en feriados y festivos, tiempos de respuesta largos que afectan al servicio, remuneración baja y largas horas de trabajo al mes, entre otros.

El Modelo de Excelencia Quality Servhotel, tiene como finalidad realizar mejoras y correctivas de la calidad del servicio que reciben los huéspedes y clientes. Este modelo se enfoca no sólo en las estrategias planteadas para el cumplimiento de los objetivos, sino en el recurso humano y su administración que es la pieza fundamental para lograr el éxito esperado en el servicio.

Se pudo comprobar que es necesario la aplicación de un modelo de excelencia para mejorar el servicio en el sector hotelero cinco (5) estrellas de la ciudad de Guayaquil. Se propuso un nuevo modelo llamado "Quality Servhotel" que busca principalmente el desarrollo y la satisfacción de los colaboradores o recurso humano de la empresa con el fin de motivarlos y que tengan compromiso de realizar un excelente trabajo y así poder dar buenos resultados en relación a la atención al cliente.

Se pudo determinar el nivel de servicio del sector hotelero cinco (5) estrellas de la ciudad de Guayaquil. Se constata la falta de motivación del personal y otros factores que inciden en la calidad del servicio. Por lo tanto, es necesario la implementación del modelo de excelencia para realizar mejoras que ayuden a que el servicio brindado a los clientes y huéspedes sean acorde a su categoría.

Se estableció un análisis comparativo del servicio de los hoteles cinco (5) estrellas de la ciudad Guayaquil. Con el fin de analizar el servicio y la calidad de cada uno de los hoteles, se pudo verificar que existen falencias en el personal o recurso humano que inciden en su desempeño laboral. De esta forma se plantea la realización de mejoras y correcciones para evitar errores y mal servicio al cliente. Si el recurso humano se encuentra motivado, tiene las herramientas necesarias tanto la experiencia, conocimiento y compromiso se verán mejores resultados en su desempeño y así mejorará el servicio. Se verificó que la calidad del servicio de los hoteles cinco (5) estrellas es buena, pero al no estar ajustado al nuevo modelo propuesto existen falencias que afectan el servicio. De esta forma se pudo comprobar y analizar la importancia de la implementación del Modelo de Excelencia que mejorará el desempeño del recurso humano para que el servicio sea excelente y acorde al nivel y categoría del hotel.

### Referencias bibliográficas

- Aznar, J. P. y Bagur, L. y Rocafort, A. (2016). Impacto de la calidad del servicio en la competitividad y rentabilidad: El sector hotelero en la costa catalana. *Capital intangible*, 12 (1), 147-166. [Fecha de Consulta 14 de Julio de 2021]. ISSN: 2014-3214. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54943657007>
- Campus Training. (05 de 02 de 2019). Obtenido de <https://www.campustraining.es/noticias/historia-hoteleria/>
- El Comercio. (22 de 05 de 2020). Obtenido de <https://www.elcomercio.com/tendencias/perdidas-sector-turistico-ecuador-coronavirus.html>
- El Comercio. (14 de 07 de 2020). Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/hoteles-ecuador-cerrados-pandemia-coronavirus.html>
- Hoteleria28 (s.f.). Obtenido de <https://hoteleria28.webnode.mx/historia-de-la-hoteleria/>
- Vergara, J., Quesada, V. y Blanco, I. (2011). Análisis de la calidad en el servicio y satisfacción de los usuarios en dos hoteles cinco estrellas de la ciudad de Cartagena (Colombia) mediante un modelo de ecuaciones estructurales. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 19(3), 420-428. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052011000300011>
- Ministerio de Turismo . (04 de 02 de 2019). Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec/el-turismo-ecuadoriano-crecio-un-11-en-2018/>
- Ministerio de Turismo . (23 de 12 de 2019). Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec/promedio-de-llegada-de-visitantes-extranjeros-a-ecuador-crecio-4-en-2019/>
- NL. (10 de 02 de 2020). Obtenido de <https://www.nlarenas.com/2020/02/estadisticas-turistas-extranjeros-ecuador-2019/>
- Matsumoto Nishizawa, R. (2014). Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto. *Revista Perspectivas*, (34), 181-209. Recuperado en 14 de julio de 2021, de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1994-37332014000200005&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332014000200005&lng=es&tlng=es).



Sánchez M. y Castro J. (2005). *Calidad Total Modelo EFQM de Excelencia* (2a edición ed.). Madrid: FC Editorial. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=ZxYPb\\_6NcXsC&oi=fnd&pg=PA9&dq=modelo+efqm&ots=qTGNDpMF8U&sig=B9rES22Y0yVMIUGDt04WrVt0PG4&redir\\_esc=y#v=onepage&q=modelo%20efqm&f=false](https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=ZxYPb_6NcXsC&oi=fnd&pg=PA9&dq=modelo+efqm&ots=qTGNDpMF8U&sig=B9rES22Y0yVMIUGDt04WrVt0PG4&redir_esc=y#v=onepage&q=modelo%20efqm&f=false)