

The background of the cover is a dark blue and red abstract design. It features a large, stylized gear in the upper right corner, with other smaller gears and geometric shapes scattered throughout. The overall aesthetic is modern and industrial.

GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL SERVICIO

**Calidad centrada en las
expectativas del cliente**

EDITORIAL QUEYAM

The background of the cover is a dark blue and red abstract design. It features a large, stylized gear in the upper right corner, with other smaller gears and geometric shapes scattered throughout. The overall aesthetic is modern and industrial.

Copyright 2025 Compañía Editorial
© Editorial QUEYAM

Pérez de Anda 01-180 y Castillo
Ambato – Ecuador
Teléfono: (+593) 96 239 7155
editorial@queyam.com

Primera edición: 2025
ISBN: 978-9942-7409-9-1

AUTORES

Yaquelin Nancy Velasquez Espinoza
Luis Delfín Bermejo Peralta
Magali Birna Vilca Vizcarra

Equipo editorial

Director:	Diego Bonilla Jurado
Coordinador editorial:	Gregorio Gualavisí González
Diseño:	Fernando Ortiz Betancourt

Revisores:

Msc. Danilo Renato Valle Arellano

Universidad Internacional de La Rioja

Msc. Pedro Andres Peralta Arcentales

Universidad de Cuenca

© Editorial QUEYAM 2025.

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta obra puede ser reproducida, almacenada o transmitida en ninguna forma ni por ningún medio sin autorización previa de la editorial.

GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL SERVICIO

**Calidad centrada en las
expectativas del cliente**



Prólogo

En los últimos años, la gestión de la calidad del servicio ha dejado de ser un componente operativo secundario para convertirse en un eje estratégico determinante de la competitividad empresarial. En mercados cada vez más interconectados, informados y exigentes, las organizaciones ya no compiten únicamente por precio o disponibilidad de productos, sino por la capacidad de ofrecer experiencias de servicio coherentes con las expectativas crecientes de sus clientes. Por eso, comprender cómo se construyen dichas expectativas y cómo estas influyen en la percepción de la calidad se vuelve una necesidad académica y práctica fundamental.

Este libro entra en la discusión actual para ofrecer una visión completa de la calidad del servicio, siempre desde el punto de vista del cliente. A diferencia de otros enfoques que ven el tema por partes o se llenan de reglas, aquí unimos la teoría con la práctica para fortalecer la gestión empresarial y la atención al cliente.

Uno de los principales méritos de esta obra es la capacidad para fortalecer e innovar enfoques teóricos tradicionales que hablan sobre la calidad entendida como cumplimiento técnico, y situarla como un fenómeno relacional y dinámico. A lo largo de sus capítu-





los, se evidencia que la calidad del servicio no es un atributo absoluto, sino una construcción perceptual mediada por expectativas, experiencias previas y contextos específicos de interacción. Esta perspectiva permite comprender por qué organizaciones con productos similares obtienen resultados disímiles en términos de satisfacción, lealtad y reputación.

El estudio de caso desarrollado en el libro constituye un aporte sustantivo que fortalece el discurso teórico con evidencia empírica concreta. Lejos de presentarse como un ejercicio descriptivo, el análisis del caso se orienta a la interpretación crítica de las tensiones entre la promesa de servicio y la experiencia real del cliente, revelando con claridad las implicaciones estratégicas de una gestión deficiente de expectativas. Esta aproximación confiere al texto una dimensión analítica que enriquece la comprensión del fenómeno y refuerza la validez de sus conclusiones.

La obra destaca por su claridad argumentativa y por la coherencia de su estructura, que guía al lector desde los fundamentos conceptuales hasta las implicaciones estratégicas y proyecciones futuras, donde la competitividad en los servicios depende, en gran medida, de la capacidad organizacional para sincronizar procesos, personas y comunicación con las expec-



tativas reales del cliente. Esta idea se desarrolla con consistencia y profundidad, ofreciendo una lectura articulada y progresiva del fenómeno estudiado.

Este libro no solo aporta al debate académico sobre la calidad del servicio, sino que también se posiciona como una herramienta de reflexión estratégica para las organizaciones que buscan fortalecer su desempeño en entornos complejos y cambiantes. Su enfoque basado en evidencia, su lenguaje accesible sin perder su orientación a la toma de decisiones lo convierten en un texto de referencia para estudiantes, investigadores y profesionales interesados en comprender y gestionar la calidad del servicio desde una perspectiva contemporánea.

Este prólogo invita al lector a adentrarse en una obra que combina análisis, crítica y propuesta, y que demuestra que la gestión de la calidad del servicio, cuando se fundamenta en el entendimiento profundo de las expectativas del cliente, puede transformarse en una auténtica ventaja competitiva y en un factor clave de sostenibilidad empresarial.





INTRODUCCIÓN

1. Fundamentos conceptuales de la calidad del servicio

1.1 La calidad del servicio en entornos empresariales contemporáneos.....	3
1.2. Evolución del concepto de calidad en las organizaciones	6
1.3. Calidad del servicio y calidad del producto: diferencias clave	7
1.4. Dimensiones y componentes de la calidad del servicio	9
1.5. Retos actuales de la gestión del servicio en mercados dinámicos	12

2. Expectativas del cliente y experiencia del servicio

2.1. Naturaleza y tipología de las expectativas del cliente	17
2.2. Formación de expectativas y percepción del servicio	18
2.3. Satisfacción, insatisfacción y zona de tolerancia	20
2.4. Experiencia del cliente y creación de valor	21
2.5. Expectativas del cliente, lealtad y fidelización	23

3. Modelos y estrategias para la gestión de la calidad del servicio

3.1. Principales enfoques teóricos de la calidad del servicio	29
3.2. Modelos de medición de la calidad del servicio.....	30
3.3. Gestión de brechas entre expectativas y percepción	32
3.4. La calidad del servicio como estrategia organizacional	33
3.5 Tendencias contemporáneas en la gestión del servicio	35





4. Estudio de caso: análisis de la calidad del servicio y expectativas del cliente

4.1 Caso de estudio: expectativas del cliente y calidad del servicio de la empresa Piñatería Jireh en Moquegua, 2025	41
4.2. Caracterización de la empresa objeto de estudio	41
4.3. Análisis descriptivo de las expectativas del cliente	42
4.4. Análisis descriptivo de la calidad del servicio	44
4.5. Discusión y Contrastación Fenomenológica:	46
4.6. Conclusión del Diagnóstico Descriptivo:	46
4.7. Relación entre expectativas del cliente y calidad del servicio	47
4.8. Análisis de la Matriz de Contingencia.....	48
4.9. Discusión de resultados a la luz de la literatura científica.....	49

5. Implicaciones estratégicas y gestión empresarial

5.1. Implicaciones teóricas del estudio	57
5.2. Implicaciones prácticas para la gestión empresarial.....	58
5.3. Gestión estratégica de la experiencia del cliente.....	60
5.4. Calidad del servicio, logística y procesos organizacionales	61
5.5. Innovación, digitalización y omnicanalidad del servicio.....	62
5.6. Proyección hacia los principales hallazgos	64





6. Conclusiones, recomendaciones y proyecciones

6.1. Síntesis integradora de hallazgos.....	69
6.2. Conclusiones generales del estudio.....	70
6.3. Aportes teóricos a la gestión de la calidad del servicio	71
6.4. Implicaciones estratégicas para la gestión empresarial.....	73
6.5. Recomendaciones operativas y estratégicas	74
6.6 Implicaciones sociales y territoriales, limitaciones y líneas futuras de investigación	75
REFERENCIAS	81





Introducción

La calidad del servicio se ha convertido en un componente estratégico fundamental para la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones en el entorno empresarial contemporáneo. En mercados caracterizados por una alta competencia, una oferta cada vez más homogénea y clientes mejor informados, la capacidad de una empresa para diferenciarse depende en gran medida de la experiencia que logra generar en sus usuarios. Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) señalan que la calidad del servicio no debe entenderse únicamente como el cumplimiento de estándares técnicos, sino como la evaluación global que realiza el cliente a partir de la comparación entre lo que espera recibir y lo que finalmente percibe durante la prestación del servicio.

Desde esta perspectiva, la gestión de la calidad del servicio trasciende el ámbito operativo y se integra de manera directa a la estrategia empresarial. Zeithaml, Bitner y Gremler (2018) sostienen que las organizaciones orientadas al cliente reconocen que la calidad del servicio influye de forma significativa en la satisfacción, la lealtad y la intención de recompra, elementos que impactan directamente en la rentabilidad y en la sostenibilidad organizacional. En consecuencia, la calidad del servicio deja de ser una responsabilidad exclusiva de áreas específicas y se convierte en un compromiso transversal que involucra a toda la organización.

El análisis de la calidad del servicio resulta inseparable del estudio de las expectativas del cliente, ya que estas constituyen el punto de referencia a partir





del cual se construye la percepción del desempeño organizacional. Según Oliver (1997), las expectativas representan creencias previas que los clientes desarrollan sobre un servicio antes de experimentarlo, y dichas creencias influyen de manera decisiva en los juicios posteriores de satisfacción o insatisfacción. Comprender cómo se forman las expectativas y cómo estas interactúan con la experiencia real del servicio es un aspecto clave para la gestión efectiva de la calidad.

Diversas investigaciones han demostrado que cuando las organizaciones logran gestionar de manera adecuada la brecha entre expectativas y percepción, se incrementan los niveles de satisfacción y se fortalece la relación a largo plazo con el cliente (Grönroos, 2007). Por el contrario, una gestión deficiente de esta brecha puede generar insatisfacción, pérdida de confianza y deterioro de la imagen corporativa, incluso cuando el servicio cumple con criterios técnicos aceptables. Así, la calidad del servicio no puede evaluarse únicamente desde parámetros internos, sino desde la perspectiva del cliente como eje central del proceso.

Además, la creciente relevancia de las expectativas del cliente en la gestión empresarial responde, en gran medida, a los cambios estructurales que han experimentado los mercados y los patrones de consumo en las últimas décadas. Autores como Kotler y Keller (2016) explican que los clientes actuales no solo comparan precios o características funcionales, sino que evalúan de forma integral la experiencia recibida antes, durante y después de la prestación del servicio. Las expectativas actúan como un marco de referencia dinámico que se ajusta constantemente en función



de experiencias previas, información disponible y comparaciones con ofertas alternativas.

La teoría de la disconfirmación de expectativas ha sido ampliamente utilizada para explicar la relación entre expectativas, percepción y satisfacción del cliente. Oliver (1980) sostiene que la satisfacción surge cuando el desempeño percibido del servicio confirma o supera las expectativas iniciales, mientras que la insatisfacción se produce cuando dicho desempeño resulta inferior a lo esperado. Este enfoque ha permitido comprender por qué servicios técnicamente correctos pueden ser evaluados de manera negativa si no logran alinearse con las expectativas del cliente, aspecto que refuerza la necesidad de una gestión estratégica orientada al usuario.

En el ámbito empresarial, la incapacidad para identificar, gestionar y ajustar las expectativas del cliente suele traducirse en brechas de servicio que afectan el desempeño organizacional. Grönroos (2007) señala que muchas organizaciones concentran sus esfuerzos en mejorar procesos internos sin considerar adecuadamente la percepción del cliente, lo que genera una desconexión entre la calidad diseñada y la calidad experimentada. Esta brecha no solo impacta en los niveles de satisfacción, sino que también influye en la confianza, la reputación y la construcción de relaciones a largo plazo.

Desde una perspectiva estratégica, la gestión de la calidad del servicio basada en las expectativas del cliente permite a las organizaciones anticiparse a las necesidades del mercado y desarrollar propuestas de valor más consistentes. Como afirman Zeithaml *et al.* (2018), comprender las expectativas no implica sim-





plemente reaccionar ante ellas, sino utilizarlas como insumo para la toma de decisiones estratégicas, el diseño de procesos y la innovación en la experiencia del cliente. Por eso, la calidad del servicio se configura como un elemento clave para la generación de ventajas competitivas sostenibles.

En el entorno latinoamericano, la gestión de la calidad del servicio adquiere particular relevancia debido a las características estructurales de las organizaciones, especialmente en micro, pequeñas y medianas empresas. Diversos estudios señalan que estas organizaciones suelen operar con recursos limitados, estructuras informales y procesos poco estandarizados, lo que incide directamente en la forma en que se concibe y se gestiona el servicio al cliente (García-Bernal & Ramírez-Correa, 2020). En estos entornos, la calidad del servicio no siempre se aborda desde una perspectiva estratégica, sino como una respuesta reactiva a problemas operativos o a quejas puntuales de los clientes.

Lo que evidencia una gestión deficiente de la calidad del servicio no necesariamente responde a la falta de interés por parte de las organizaciones, sino a la ausencia de modelos claros que permitan traducir las expectativas del cliente en acciones concretas. Según Lovelock y Wirtz (2016), muchas empresas carecen de mecanismos sistemáticos para capturar, analizar y utilizar la información proveniente de los clientes, lo que limita su capacidad para diseñar experiencias coherentes y consistentes. Esta situación genera un desfase entre lo que la organización cree ofrecer y lo que el cliente realmente percibe durante su interacción con el servicio.



Este avance de la digitalización ha transformado de manera significativa la forma en que los clientes construyen sus expectativas y evalúan la calidad del servicio. Plataformas digitales, redes sociales y sistemas de evaluación en línea han ampliado el acceso a información comparativa, incrementando el nivel de exigencia de los consumidores (Lemon & Verhoef, 2016). Las experiencias negativas no solo afectan la relación individual con el cliente, sino que pueden difundirse rápidamente y generar impactos reputacionales difíciles de revertir, especialmente para organizaciones con limitada capacidad de respuesta.

Frente a este panorama, resulta indispensable que las organizaciones adopten un enfoque integral de gestión de la calidad del servicio, centrado en la comprensión profunda de las expectativas del cliente y su alineación con la estrategia empresarial. Como señalan Rust, Zahorik y Keiningham (1995), invertir en calidad del servicio no debe concebirse como un costo adicional, sino como una inversión estratégica que contribuye a la creación de valor, al fortalecimiento de la relación con el cliente y al logro de resultados sostenibles en el largo plazo.

Desde lo académico, el estudio de la calidad del servicio y de las expectativas del cliente ha evolucionado de manera significativa, pasando de enfoques descriptivos a modelos analíticos que buscan explicar y predecir el comportamiento del consumidor. Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista (2014) destacan que la investigación aplicada en contextos organizacionales permite no solo comprender fenómenos complejos, sino también generar conocimiento útil para la toma de decisiones. Esta investigación





nos permite comprender que la calidad del servicio adquiere valor cuando logra unir la teoría y la práctica, ofreciendo marcos conceptuales que pueden ser adaptados a realidades empresariales concretas.

No obstante, persiste una brecha entre el desarrollo teórico y su aplicación efectiva en las organizaciones, donde la gestión empresarial se apoya más en la experiencia empírica que en el uso sistemático de evidencia científica. Como señalan Bitner, Ostrom y Morgan (2008), muchas empresas reconocen la importancia de la experiencia del cliente, pero carecen de herramientas metodológicas claras para gestionarla de manera integral. Esta brecha limita la capacidad de las organizaciones para transformar el conocimiento académico en estrategias operativas que mejoren la calidad del servicio de forma sostenida.

En respuesta a esta problemática, diversos autores han subrayado la necesidad de integrar la investigación científica como un componente central de la gestión empresarial. Grönroos y Gummerus (2014) sostienen que la calidad del servicio debe analizarse desde una perspectiva relacional, en la que la interacción continua entre la empresa y el cliente se convierte en el principal generador de valor. Esta visión resalta la importancia de comprender las expectativas no como elementos estáticos, sino como construcciones dinámicas que evolucionan en función del contexto, la experiencia y las interacciones previas.

Este libro se plantea como un aporte académico orientado a fortalecer la comprensión de la calidad del servicio desde la perspectiva de las expectativas del cliente y su articulación con la estrategia empresarial. Al integrar fundamentos teóricos, modelos de gestión



y un estudio de caso aplicado, se busca ofrecer una visión sistemática que permita a investigadores, estudiantes y profesionales comprender la complejidad del fenómeno y, al mismo tiempo, contar con insumos prácticos para la mejora de la gestión organizacional (Zeithaml *et al.*, 2018). La obra pretende contribuir al desarrollo de prácticas empresariales más reflexivas, informadas y orientadas a la creación de valor sostenible.

Este libro se concibe como un espacio de articulación entre el conocimiento científico y la realidad empresarial, con el propósito de analizar la gestión de la calidad del servicio a partir de las expectativas del cliente y su vinculación con las estrategias organizacionales. Tal como señalan Eisenhardt y Graebner (2007), los estudios que integran teoría y evidencia empírica permiten comprender fenómenos complejos desde una perspectiva donde las aportaciones más robustas son útiles tanto para la academia como para la práctica profesional. Por lo tanto, la obra adopta un enfoque analítico que combina fundamentos conceptuales consolidados con un estudio de caso aplicado.

El desarrollo del libro se apoya en una revisión rigurosa de la literatura científica proveniente de bases de datos indexadas y editoriales académicas reconocidas, lo que garantiza la solidez teórica de los planteamientos presentados. Según Tranfield, Denyer y Smart (2003), una revisión sistemática de la literatura constituye un elemento clave para identificar tendencias, vacíos de investigación y enfoques predominantes en un campo de estudio, que presenta un





análisis teórico realizado que permite situar la calidad del servicio y las expectativas del cliente dentro de un marco conceptual actualizado y pertinente para los contextos empresariales actuales.

Este libro incorpora un estudio de caso que permite examinar de manera profunda la relación entre expectativas del cliente y calidad del servicio en un entorno organizacional específico. Yin (2018) destaca que el estudio de caso resulta útil cuando se busca comprender fenómenos contemporáneos dentro de su contexto real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no están claramente definidos. Esta aproximación metodológica facilita un análisis profundo de las dinámicas organizacionales y de las percepciones de los clientes, aportando evidencia concreta que complementa la discusión teórica.

Para concluir, la estructura del libro ha sido concebida para guiar al lector desde los fundamentos conceptuales hacia la aplicación práctica y la reflexión estratégica. Cada capítulo se construye de manera progresiva, permitiendo comprender la evolución del concepto de calidad del servicio, el papel central de las expectativas del cliente, los modelos de gestión existentes y las implicaciones estratégicas derivadas del estudio empírico. De este modo, la obra busca no solo aportar al debate académico, sino también ofrecer herramientas analíticas que contribuyan a la mejora de la gestión empresarial y al fortalecimiento de organizaciones orientadas al cliente en entornos competitivos y cambiantes (Lovelock & Wirtz, 2016).



Fundamentos conceptuales de la calidad del servicio







1.1. La calidad del servicio en entornos empresariales contemporáneos

La calidad del servicio ha adquirido un papel central en la gestión empresarial contemporánea debido a los profundos cambios que han experimentado los mercados y las formas de consumo. A diferencia de etapas anteriores, en las que la competitividad se sustentaba principalmente en la eficiencia productiva o en la diferenciación del producto, las organizaciones actuales enfrentan entornos donde los servicios, las interacciones y las experiencias constituyen factores decisivos de elección para los clientes. Grönroos (2007) sostiene que la calidad del servicio debe entenderse como un fenómeno relacional, construido a partir de las interacciones continuas entre la empresa y el cliente, y no únicamente como el resultado de procesos internos estandarizados.





Desde esta perspectiva, la calidad del servicio se configura como un constructo complejo que integra dimensiones técnicas y funcionales. Mientras la dimensión técnica se relaciona con lo que el cliente recibe como resultado del servicio, la dimensión funcional se vincula con la forma en que dicho servicio es entregado durante el proceso de interacción (Grönroos, 1984). Esta distinción resulta fundamental para comprender por qué organizaciones que ofrecen servicios técnicamente adecuados pueden ser evaluadas negativamente por sus clientes, cuando la experiencia de interacción no cumple con sus expectativas o genera percepciones desfavorables.

El enfoque contemporáneo de la calidad del servicio reconoce que el cliente ocupa una posición central en el proceso de evaluación del desempeño organizacional. Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) explican que la calidad del servicio no puede definirse exclusivamente desde parámetros internos, ya que su valoración depende de la percepción subjetiva del cliente al comparar el servicio esperado con el servicio percibido. La calidad no es un atributo absoluto, sino una construcción que emerge de la experiencia individual y del contexto en el que se produce la interacción.

La creciente importancia de la calidad del servicio también se explica por la intensificación de la competencia y la reducción de las barreras de entrada en numerosos sectores económicos. Kotler y Keller (2016) señalan que, en mercados donde los productos tienden a homogeneizarse, la calidad del servicio se convierte en uno de los principales mecanismos de diferenciación estratégica. Las organizaciones que logran ofrecer experiencias de servicio superiores no solo incrementan la satisfacción del cliente, sino que fortalecen su posicionamiento y su capacidad para generar relaciones duraderas.

La gestión de la calidad del servicio deja de ser una función operativa aislada y se integra de manera directa a la estrategia empresarial. Zeithaml, Bitner y Gremler (2018) afirman que las empresas orientadas al servicio comprenden que la calidad influye en variables clave como la retención de clientes, la reputación corporativa y el desempeño financiero.





Por ello, abordar la calidad del servicio desde una perspectiva estratégica implica reconocer su impacto transversal en la organización y su papel como generadora de valor en contextos altamente competitivos.

La comprensión contemporánea de la calidad del servicio es el resultado de un proceso evolutivo que ha acompañado los cambios en los modelos de gestión y en la forma de concebir a las organizaciones. En sus primeras aproximaciones, el concepto de calidad se vinculó principalmente con la conformidad del producto respecto de especificaciones técnicas previamente establecidas. Autores como Crosby (1979) y Deming (1986) sentaron las bases de una visión centrada en la estandarización de procesos y en la reducción de errores, enfoque que resultó fundamental para el desarrollo de sistemas de gestión de la calidad en contextos industriales.

Con el avance del sector servicios y la creciente participación de actividades intangibles en las economías modernas, esta concepción comenzó a mostrar limitaciones. A diferencia de los productos físicos, los servicios se caracterizan por su intangibilidad, simultaneidad, heterogeneidad y perecibilidad, lo que dificulta su evaluación previa y su control mediante criterios exclusivamente técnicos (Lovelock & Gummesson, 2004). Estas características obligaron a replantear el concepto de calidad, incorporando la percepción del cliente como elemento central del análisis.

La calidad del servicio pasó de entenderse como un atributo objetivo a concebirse como una evaluación subjetiva construida a partir de la experiencia del cliente. Parasuraman *et al.* (1988) introdujeron la idea de que la calidad del servicio emerge de la comparación entre las expectativas previas del cliente y su percepción del desempeño recibido, planteamiento que marcó un punto de inflexión en la investigación sobre servicios. Este enfoque permitió explicar por qué dos clientes pueden evaluar de manera distinta un mismo servicio, aun cuando las condiciones de prestación sean similares.

La evolución del concepto de calidad también implicó un cambio en la forma en que las organizaciones gestionan sus procesos internos. Mientras los enfoques tradicionales priorizaban la eficiencia operativa,



los modelos contemporáneos enfatizan la necesidad de diseñar procesos orientados al cliente y a la creación de valor durante la interacción de servicio (Grönroos, 2007). Esta transición supuso reconocer que la calidad no se produce únicamente en el resultado final, sino a lo largo de todo el proceso de prestación del servicio, incluyendo el contacto humano, los sistemas de apoyo y el entorno físico.

Desde esta perspectiva, la calidad del servicio se convierte en un fenómeno dinámico, influido por factores contextuales, culturales y relacionales. Vargo y Lusch (2008) sostienen que el valor no es creado de manera unilateral por la empresa, sino que emerge de la co-creación entre la organización y el cliente durante el intercambio de servicios. Esta visión refuerza la idea de que gestionar la calidad del servicio implica comprender las expectativas, percepciones y experiencias del cliente como elementos centrales del desempeño organizacional.

1.2. Evolución del concepto de calidad en las organizaciones

La noción de calidad en las organizaciones no ha sido estática, sino que ha evolucionado en función de los cambios económicos, productivos y sociales que han marcado el desarrollo empresarial. En sus primeras formulaciones, la calidad estuvo asociada principalmente al control del producto final y al cumplimiento de especificaciones técnicas, especialmente en contextos industriales donde la estandarización y la eficiencia eran los principales objetivos de gestión. Deming (1986) sostiene que, en esta etapa, la calidad se entendía como un mecanismo para reducir defectos y mejorar la productividad, bajo una lógica eminentemente interna y orientada al proceso productivo.

Con el paso del tiempo, este enfoque comenzó a ampliarse hacia una visión más integral de la calidad, incorporando la mejora continua y la participación de toda la organización. Crosby (1979) introdujo la idea de que la calidad no debía concebirse únicamente como la corrección de errores, sino como el cumplimiento sistemático de los requisitos establecidos, lo que implicaba un compromiso organizacional más amplio.





Este cambio permitió sentar las bases para los sistemas de gestión de la calidad total, en los cuales la responsabilidad por la calidad deja de recaer exclusivamente en áreas técnicas y se distribuye en todos los niveles de la organización.

El crecimiento del sector servicios y la creciente orientación de las economías hacia actividades intangibles evidenciaron nuevas limitaciones en los enfoques tradicionales de calidad. A diferencia de los bienes físicos, los servicios no pueden ser almacenados, probados ni evaluados antes de su consumo, lo que dificulta su control mediante criterios exclusivamente objetivos (Lovelock & Gummesson, 2004). Esta particularidad obligó a replantear el concepto de calidad, incorporando progresivamente la percepción del cliente como elemento central del análisis.

Además, la calidad dejó de ser entendida únicamente como un atributo técnico del producto o del proceso, para convertirse en una evaluación subjetiva construida a partir de la experiencia del cliente. Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) plantearon que la calidad del servicio surge de la comparación entre las expectativas previas del cliente y su percepción del desempeño recibido, enfoque que permitió explicar la variabilidad en las evaluaciones de calidad aun cuando el servicio prestado sea aparentemente el mismo.

Así, la evolución del concepto de calidad refleja un desplazamiento desde una lógica interna y productiva hacia una lógica externa y relacional, en la cual el cliente adquiere un rol protagónico. Grönroos (2007) afirma que este cambio implica reconocer que la calidad no se produce únicamente dentro de la organización, sino que se construye en la interacción continua entre la empresa y el cliente, lo que refuerza la necesidad de gestionar la calidad del servicio como un proceso dinámico y estratégico.

1.3. Calidad del servicio y calidad del producto: diferencias clave

La distinción entre calidad del producto y calidad del servicio constituye un aspecto fundamental para comprender los desafíos que enfrentan las organizaciones orientadas a actividades de servicio. Mientras la cali-



dad del producto suele evaluarse a partir de atributos físicos, medibles y verificables antes de su consumo, la calidad del servicio se construye durante la interacción entre la organización y el cliente, lo que introduce un mayor grado de subjetividad en su evaluación. Según Kotler y Keller (2016), esta diferencia explica por qué los servicios presentan mayores dificultades para ser estandarizados y controlados mediante criterios tradicionales de calidad.

Una de las principales características que distingue a los servicios de los productos es su intangibilidad. A diferencia de los bienes físicos, los servicios no pueden ser tocados, almacenados ni inspeccionados previamente, lo que obliga al cliente a basar su evaluación en señales indirectas, como la atención recibida, el entorno físico o la actitud del personal (Zeithaml *et al.*, 2018). Esta condición incrementa la incertidumbre del cliente y refuerza el papel de las expectativas como elemento central en la percepción de la calidad del servicio.

Otra diferencia relevante se relaciona con la simultaneidad entre producción y consumo. En los servicios, ambos procesos ocurren de manera casi inseparable, lo que implica que el cliente participa activamente en la creación del servicio. Grönroos (2007) sostiene que esta coproducción convierte al cliente en un actor clave del proceso, cuya conducta, emociones y expectativas influyen directamente en el resultado final. En consecuencia, la calidad del servicio no depende únicamente de los procedimientos internos de la organización, sino también de la interacción que se produce durante la prestación del servicio.

Asimismo, la heterogeneidad constituye una característica distintiva de los servicios, ya que su prestación puede variar en función del momento, del contexto y de las personas involucradas. Lovelock y Wirtz (2016) explican que incluso cuando una organización cuenta con protocolos definidos, la experiencia del cliente puede diferir significativamente entre una interacción y otra, lo que dificulta garantizar niveles homogéneos de calidad. Esta variabilidad obliga a las empresas a desarrollar mecanismos de gestión más flexibles y orientados al cliente.





La calidad del servicio exige un enfoque de gestión distinto al de la calidad del producto, centrado en la comprensión de las expectativas del cliente y en la gestión de las interacciones. Parasuraman *et al.* (1988) destacan que la evaluación de la calidad del servicio se fundamenta en la percepción del cliente, lo que refuerza la necesidad de diseñar estrategias que integren procesos, personas y tecnología con el objetivo de ofrecer experiencias coherentes y consistentes a lo largo del tiempo.

1.4. Dimensiones y componentes de la calidad del servicio

La comprensión de la calidad del servicio requiere identificar las dimensiones a través de las cuales los clientes evalúan su experiencia durante la interacción con la organización. A diferencia de la calidad del producto, que puede medirse mediante criterios técnicos relativamente objetivos, la calidad del servicio se construye a partir de múltiples componentes perceptuales que influyen en el juicio global del cliente. Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) señalan que estas dimensiones permiten operacionalizar un concepto complejo, facilitando su análisis y gestión en contextos organizacionales diversos.

Uno de los aportes más influyentes es la identificación de dimensiones que reflejan los aspectos más relevantes del servicio desde la perspectiva del cliente. De acuerdo con Parasuraman *et al.* (1988), elementos como la confiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad, la empatía y los aspectos tangibles constituyen referentes fundamentales para evaluar la calidad del servicio. Estas dimensiones no actúan de manera aislada, sino que se integran en una percepción global que el cliente construye a partir de su experiencia acumulada con la organización.

La confiabilidad se asocia con la capacidad de la empresa para cumplir lo prometido de manera consistente y precisa, aspecto que resulta crítico para generar confianza y credibilidad. Zeithaml *et al.* (2018) sostienen que cuando una organización falla de manera reiterada, incluso un servicio técnicamente adecuado puede ser percibido como deficiente. La confiabilidad se convierte en un pilar esencial de la calidad del servicio, especialmente en clientes que enfrentan altos niveles de incertidumbre.



Por su parte, la dimensión relacionada con la interacción humana adquiere especial relevancia en la prestación de servicios. Grönroos (2007) explica que la actitud, el comportamiento y la disposición del personal influyen de manera directa en la experiencia del cliente, dado que el servicio se produce en gran medida a través del contacto interpersonal. La empatía y la capacidad de respuesta reflejan la habilidad de la organización para comprender las necesidades del cliente y actuar de forma oportuna, lo que contribuye a fortalecer la percepción de valor durante la interacción.

Estos aspectos tangibles, aunque secundarios frente a los elementos relacionales, cumplen una función simbólica en la evaluación del servicio. Lovelock y Wirtz (2016) señalan que instalaciones, equipos, material informativo y apariencia del personal actúan como señales que el cliente utiliza para inferir la calidad del servicio antes y durante su consumo. En conjunto, estas dimensiones configuran un marco analítico que permite comprender cómo los clientes construyen sus percepciones de calidad y por qué la gestión del servicio exige una visión integral que articule procesos, personas y entorno.

La calidad del servicio como factor de competitividad empresarial

La calidad del servicio se ha consolidado como uno de los principales factores de competitividad empresarial en contextos caracterizados por mercados saturados y una creciente homogeneización de productos y precios. Las organizaciones encuentran en el servicio una vía estratégica para diferenciarse y construir propuestas de valor sostenibles. Porter (1985) sostiene que la ventaja competitiva surge cuando una empresa logra desarrollar atributos difíciles de imitar, y la calidad del servicio, al estar profundamente vinculada a procesos internos, cultura organizacional e interacción humana, cumple con esta condición.

Diversas investigaciones han evidenciado que las organizaciones que gestionan de manera sistemática la calidad del servicio presentan mejores indicadores de desempeño en comparación con aquellas que adoptan





enfoques no teóricos. Según Zeithaml, Berry y Parasuraman (1996), una percepción positiva de la calidad del servicio se asocia con mayores niveles de satisfacción, incremento en la intención de recompra y una mayor disposición del cliente a recomendar la organización. Estos efectos no solo fortalecen la posición competitiva de la empresa, sino que también contribuyen a la estabilidad de sus ingresos en el largo plazo.

Desde una perspectiva estratégica, la calidad del servicio permite a las organizaciones competir más allá del precio, reduciendo su vulnerabilidad frente a estrategias basadas exclusivamente en costos. Kotler y Keller (2016) explican que competir por precio suele generar márgenes reducidos y relaciones transaccionales de corto plazo, mientras que una estrategia basada en la calidad del servicio fomenta vínculos relacionales más sólidos con los clientes. La calidad del servicio se convierte en un mecanismo de diferenciación que refuerza la fidelidad y disminuye la sensibilidad al precio.

Asimismo, la calidad del servicio influye de manera directa en la reputación corporativa y en la construcción de la imagen de marca. Grönroos (2007) señala que las experiencias de servicio acumuladas actúan como un filtro a través del cual los clientes interpretan futuras interacciones, generando expectativas que pueden fortalecer o debilitar la posición competitiva de la organización. Una experiencia consistentemente positiva contribuye a la consolidación de una reputación favorable, mientras que fallas recurrentes erosionan la confianza y el valor percibido.

La calidad del servicio no debe concebirse únicamente como un resultado operativo, sino como un recurso estratégico que atraviesa toda la organización. Rust, Moorman y Dickson (2002) afirman que las empresas que integran la calidad del servicio en su estrategia logran alinear procesos, personas y tecnología con el objetivo de crear valor para el cliente y para la propia organización. De este modo, la gestión de la calidad del servicio se posiciona como un elemento clave para alcanzar y sostener ventajas competitivas en entornos empresariales cada vez más complejos y dinámicos.



1.5. Retos actuales de la gestión del servicio en mercados dinámicos

La gestión de la calidad del servicio enfrenta en la actualidad retos significativos derivados de la acelerada transformación de los mercados, el avance tecnológico y la evolución constante de las expectativas del cliente. Las organizaciones operan en entornos caracterizados por una mayor incertidumbre, ciclos de innovación más cortos y una creciente presión competitiva, lo que exige capacidades de adaptación permanente. Según Day y Moorman (2010), las empresas orientadas al mercado deben desarrollar sistemas que les permitan anticipar cambios en las necesidades del cliente y responder de manera ágil, ya que la rigidez organizacional se ha convertido en una de las principales fuentes de pérdida de competitividad.

Uno de los principales desafíos radica en la gestión de expectativas cada vez más elevadas y heterogéneas. El acceso a información comparativa, opiniones de otros usuarios y experiencias digitales ha incrementado el nivel de exigencia del cliente, quien evalúa el servicio no solo en función de su experiencia directa, sino también en relación con estándares construidos a partir de múltiples referentes externos (Lemon & Verhoef, 2016). Esta situación obliga a las organizaciones a gestionar expectativas dinámicas, que se modifican rápidamente y que no siempre son explícitas.

Otro reto relevante se vincula con la integración de la tecnología en la experiencia de servicio. Si bien la digitalización ha permitido optimizar procesos y ampliar los canales de contacto con el cliente, también ha generado nuevas complejidades en la gestión de la calidad. Bitner, Ostrom y Morgan (2008) señalan que la automatización de servicios puede mejorar la eficiencia, pero si no se diseña desde una perspectiva centrada en el usuario, puede deteriorar la percepción de calidad y afectar la relación con el cliente. La tecnología debe concebirse como un facilitador de la experiencia, y no únicamente como un instrumento de reducción de costos.





La gestión del talento humano constituye un desafío central en la calidad del servicio, especialmente en organizaciones donde el contacto interpersonal sigue siendo un componente crítico de la experiencia. La alta rotación de personal, la falta de capacitación continua y la ausencia de una cultura organizacional orientada al servicio pueden generar inconsistencias en la prestación y afectar la percepción del cliente (Heskett *et al.*, 1997). Frente a ello, resulta indispensable fortalecer el compromiso del personal y alinear sus competencias con los objetivos estratégicos de la organización.

Por lo tanto, estos retos evidencian que la gestión de la calidad del servicio en mercados dinámicos requiere un enfoque integral que articule expectativas del cliente, procesos internos, tecnología y personas. Como afirman Zeithaml, Bitner y Gremler (2018), las organizaciones que logran enfrentar estos desafíos de manera sistemática están mejor posicionadas para ofrecer experiencias consistentes y adaptarse a las demandas de un entorno competitivo en constante transformación.



Expectativas del cliente y experiencia del servicio





2.1. Naturaleza y tipología de las expectativas del cliente

Las expectativas del cliente constituyen uno de los constructos centrales para comprender la evaluación de la calidad del servicio y la formación de juicios de satisfacción. En términos generales, las expectativas pueden entenderse como creencias o estándares de referencia que los clientes desarrollan antes de interactuar con un servicio y que utilizan posteriormente para valorar su desempeño. Oliver (1997) sostiene que estas expectativas no son meras suposiciones individuales, sino construcciones cognitivas influenciadas por experiencias previas, información externa y necesidades personales, lo que explica su carácter dinámico y contextual.

Desde la literatura especializada, se reconoce que las expectativas del cliente no son homogéneas, sino que adoptan distintas formas según su origen y función en el proceso de evaluación del servicio. Zeithaml, Berry y Parasuraman (1993) proponen que los clientes suelen manejar múltiples niveles de expectativas de manera simultánea, entre los que destacan las expectativas deseadas, entendidas como el nivel de servicio que el cliente espera recibir idealmente, y las expectativas adecuadas, que representan el umbral mínimo aceptable. Esta diferenciación permite comprender por qué un mismo servicio puede generar satisfacción moderada sin necesariamente alcanzar la excelencia percibida.

El concepto de zona de tolerancia surge precisamente de la coexistencia de estos niveles de expectativa. Según Parasuraman *et al.* (1994), la zona de tolerancia delimita el rango dentro del cual el desempeño del servicio es considerado aceptable por el cliente, sin generar reacciones



extremas de satisfacción o insatisfacción. Este enfoque resulta necesario para la gestión del servicio, ya que evidencia que no todos los fallos generan insatisfacción, ni todas las mejoras producen incrementos significativos en la percepción de calidad, dependiendo de su ubicación respecto a dicha zona.

Asimismo, las expectativas pueden clasificarse en función de su fuente de formación. Lovelock y Wirtz (2016) explican que las expectativas se construyen a partir de factores como la comunicación externa de la empresa, las recomendaciones de otros clientes, la reputación de la organización y las experiencias previas del propio usuario. En contextos de alta competencia y acceso a información digital, estas fuentes adquieren mayor relevancia, amplificando la variabilidad de las expectativas entre distintos segmentos de clientes.

Por tanto, comprender la naturaleza y tipología de las expectativas del cliente se convierte en un requisito indispensable para la gestión estratégica de la calidad del servicio. Grönroos (2007) señala que las organizaciones que desconocen los niveles y tipos de expectativas con los que operan sus clientes corren el riesgo de diseñar servicios desalineados con la experiencia esperada, generando brechas que afectan la percepción de valor. Por ello, el análisis sistemático de las expectativas constituye el punto de partida para una gestión del servicio verdaderamente orientada al cliente.

2.2. Formación de expectativas y percepción del servicio

La formación de las expectativas del cliente es un proceso complejo que se desarrolla antes, durante y después de la interacción con el servicio, y que influye de manera decisiva en la percepción del desempeño organizacional. Estas expectativas no surgen de forma espontánea, sino que se construyen a partir de múltiples estímulos que el cliente interpreta y organiza cognitivamente. Zeithaml, Bitner y Gremler (2018) sostienen que las expectativas se moldean por experiencias previas, ne-





cesidades personales, comunicaciones de la empresa y fuentes externas de información, lo que explica su carácter dinámico y su variabilidad entre distintos individuos.

Uno de los factores más influyentes en la formación de expectativas es la experiencia previa del cliente con servicios similares. Oliver (1997) señala que las experiencias pasadas actúan como un marco de referencia que condiciona la evaluación futura, de modo que interacciones satisfactorias tienden a elevar las expectativas, mientras que experiencias negativas pueden generar expectativas más bajas o actitudes de cautela. Este mecanismo explica por qué clientes con trayectorias distintas pueden percibir de manera diferente un mismo nivel de servicio.

La comunicación externa de la organización también desempeña un papel central en la configuración de las expectativas. Promesas explícitas a través de publicidad, sitios web o personal de contacto influyen directamente en lo que el cliente espera recibir. Según Lovelock y Wirtz (2016), cuando existe una discrepancia entre lo que la empresa comunica y lo que efectivamente entrega, se incrementa la probabilidad de generar percepciones negativas de calidad, incluso si el servicio prestado es técnicamente adecuado, gestionando expectativas comienza antes del contacto directo con el servicio.

Junto a la formación de expectativas, la percepción del servicio se construye durante el proceso de interacción entre el cliente y la organización. Grönroos (2007) explica que la percepción no depende únicamente del resultado final del servicio, sino del conjunto de momentos de contacto que conforman la experiencia. Cada interacción, por mínima que sea, contribuye a reforzar o debilitar la evaluación global del cliente, lo que resalta la importancia de gestionar de manera coherente todos los puntos de contacto.

Desde esta perspectiva, la relación entre expectativas y percepción constituye el núcleo de la evaluación de la calidad del servicio. Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) afirman que la percepción del desempeño se interpreta siempre a la luz de las expectativas previas, de modo que



un mismo servicio puede ser valorado como excelente, adecuado o deficiente dependiendo del estándar de referencia del cliente. Comprender este proceso resulta fundamental para diseñar experiencias de servicio alineadas con las expectativas y orientadas a la generación de valor sostenible.

2.3. Satisfacción, insatisfacción y zona de tolerancia

La satisfacción del cliente ha sido ampliamente estudiada como una respuesta evaluativa que emerge tras la experiencia de consumo y que refleja el grado en que el desempeño percibido del servicio cumple o supera las expectativas previas. Oliver (1980) define la satisfacción como el resultado de un proceso de comparación cognitiva entre expectativas y percepciones, en el que la confirmación positiva genera satisfacción, mientras que la disconfirmación negativa conduce a la insatisfacción. Esta concepción ha permitido comprender la naturaleza dinámica de la satisfacción y su estrecha vinculación con la calidad del servicio.

La insatisfacción, por su parte, no debe entenderse únicamente como la ausencia de satisfacción, sino como una respuesta afectiva y cognitiva que puede tener consecuencias significativas para la relación entre el cliente y la organización. Según Anderson y Sullivan (1993), la insatisfacción incrementa la probabilidad de abandono, quejas y difusión de experiencias negativas, especialmente en contextos donde existen múltiples alternativas de oferta. La gestión de la insatisfacción se convierte en un aspecto crítico para la retención de clientes y la sostenibilidad organizacional.

El concepto de zona de tolerancia aporta una perspectiva más matizada para analizar la relación entre expectativas, percepción y satisfacción. Parasuraman, Zeithaml y Berry (1994) proponen que los clientes no evalúan el servicio a partir de un único nivel de expectativa, sino dentro de un rango aceptable de desempeño delimitado por un nivel deseado y un nivel adecuado. Mientras el servicio se mantenga dentro de esta zona, el cliente puede considerarlo aceptable, aun cuando no alcance niveles óptimos de satisfacción.





La amplitud de la zona de tolerancia varía entre clientes y contextos, y se ve influida por factores como la importancia del servicio, la frecuencia de uso y la disponibilidad de alternativas. Zeithaml *et al.* (2018) señalan que, en situaciones de alta importancia o riesgo percibido, la zona de tolerancia tiende a estrecharse, lo que incrementa la sensibilidad del cliente ante fallas en el servicio. Por el contrario, en servicios rutinarios o de bajo involucramiento, los clientes suelen mostrar mayor flexibilidad en su evaluación.

Desde una perspectiva de gestión, comprender la satisfacción, la insatisfacción y la zona de tolerancia permite a las organizaciones diseñar estrategias más precisas para la mejora del servicio. Grönroos (2007) sostiene que no todas las mejoras generan el mismo impacto en la percepción del cliente, por lo que resulta fundamental identificar aquellos atributos que influyen de manera significativa en la evaluación global. Por tanto, la gestión eficaz de la calidad del servicio implica no solo superar expectativas, sino también evitar caídas por debajo del umbral mínimo aceptable, protegiendo así la relación con el cliente y el valor percibido.

2.4. Experiencia del cliente y creación de valor

La experiencia del cliente ha emergido como un concepto integrador que permite comprender de manera más amplia cómo los clientes interactúan con las organizaciones a lo largo del tiempo. A diferencia de enfoques tradicionales centrados únicamente en transacciones aisladas, la experiencia del cliente considera el conjunto de percepciones, emociones y respuestas cognitivas que se generan antes, durante y después de la prestación del servicio. Lemon y Verhoef (2016) señalan que la experiencia del cliente se construye a partir de múltiples puntos de contacto, tanto controlados como no controlados por la organización.

Desde la experiencia del cliente se vincula la creación de valor entendida no como un resultado unilateral de la empresa, sino como un proceso de co-creación entre la organización y el cliente. Vargo y Lusch



(2008) plantean que el valor emerge durante el uso del servicio y en la interacción continua entre ambas partes, lo que implica que la calidad del servicio no puede analizarse de forma independiente del contexto en el que se produce la experiencia. Esta visión resalta la importancia de comprender al cliente como un actor activo en la construcción del valor.

La gestión de la experiencia del cliente implica reconocer que los aspectos emocionales y relacionales desempeñan un papel tan relevante como los atributos funcionales del servicio. Schmitt (1999) sostiene que las experiencias memorables se generan cuando las organizaciones logran estimular respuestas sensoriales, afectivas y cognitivas coherentes con las expectativas del cliente, generando una experiencia positiva no depende únicamente de la ausencia de fallas, sino de la capacidad de la empresa para generar conexiones significativas durante la interacción.

La experiencia del cliente influye de manera directa en la percepción de valor y en la disposición del cliente a mantener relaciones de largo plazo con la organización. Payne, Storbacka y Frow (2008) explican que una experiencia consistente y satisfactoria fortalece la confianza y el compromiso del cliente, lo que se traduce en mayores niveles de lealtad y en una menor sensibilidad al precio. De este modo, la experiencia del cliente se convierte en un activo estratégico que contribuye a la diferenciación y a la sostenibilidad empresarial.

La gestión de la calidad del servicio basada en la experiencia del cliente exige una visión sistémica que articule procesos, personas y tecnología. Zeithaml, Bitner y Gremler (2018) afirman que las organizaciones orientadas a la experiencia del cliente deben diseñar y coordinar todos los puntos de contacto de manera coherente, alineando las expectativas del cliente con la propuesta de valor de la empresa. Esta integración permite no solo mejorar la percepción de la calidad del servicio, sino también potenciar la creación de valor compartido entre la organización y sus clientes.





2.5. Expectativas del cliente, lealtad y fidelización

La lealtad del cliente se ha consolidado como uno de los resultados más relevantes de una gestión eficaz de la calidad del servicio y de las expectativas, debido a su impacto directo en la sostenibilidad de las organizaciones. A diferencia de la satisfacción, que puede ser circunstancial y depender de experiencias puntuales, la lealtad implica una disposición estable del cliente a mantener la relación con la empresa a lo largo del tiempo. Dick y Basu (1994) señalan que la lealtad se construye a partir de una combinación de actitudes favorables y comportamientos repetidos, ambos influenciados por la percepción de valor generada durante la experiencia de servicio.

Las expectativas del cliente desempeñan un papel central, ya que condicionan la forma en que se interpretan las experiencias sucesivas con la organización. Oliver (1999) sostiene que la lealtad no surge de manera inmediata tras una experiencia satisfactoria, sino como resultado de una secuencia acumulativa de confirmaciones positivas de expectativas en la prestación del servicio, lo cual da una mayor relevancia donde los clientes evaluarán la confiabilidad de la empresa a partir de su desempeño sostenido en el tiempo.

La fidelización, entendida como la consolidación de relaciones duraderas con los clientes, va más allá de la repetición de compra y se vincula con la construcción de vínculos emocionales y de confianza. Según Reichheld y Sasser (1990), las organizaciones que logran fidelizar a sus clientes no solo incrementan la rentabilidad, sino que reducen los costos asociados a la captación de nuevos usuarios y fortalecen su posición competitiva. Este proceso se ve favorecido cuando la empresa es capaz de gestionar de manera adecuada las expectativas y ofrecer experiencias coherentes con la promesa de valor.

Desde una perspectiva estratégica, la relación entre expectativas, calidad del servicio y lealtad pone de manifiesto la importancia de diseñar experiencias orientadas al largo plazo. Zeithaml, Berry y Parasuraman (1996) explican que percepciones positivas de calidad influyen en la



intención de recompra y en la disposición del cliente a recomendar la empresa, lo que amplifica los efectos de la lealtad más allá de la relación individual; así, la lealtad del cliente se convierte en un mecanismo de crecimiento orgánico sustentado en la experiencia del cliente.

En conclusión, la gestión de la calidad del servicio basada en las expectativas del cliente debe concebirse como una estrategia relacional orientada a la fidelización. Grönroos (2007) afirma que las organizaciones que priorizan relaciones de largo plazo reconocen que cada interacción constituye una oportunidad para reforzar la confianza y el compromiso del cliente. De este modo, la lealtad y la fidelización no son resultados fortuitos, sino el producto de una gestión sistemática y coherente de las expectativas y de la experiencia de servicio.





Modelos y estrategias para la gestión de la calidad del servicio





3.1. Principales enfoques teóricos de la calidad del servicio

El estudio de la calidad del servicio ha dado lugar a diversos enfoques teóricos que buscan explicar cómo los clientes evalúan las experiencias de servicio y cómo las organizaciones pueden gestionar de manera efectiva dicha evaluación. Estos enfoques surgen como respuesta a la necesidad de comprender un fenómeno complejo, caracterizado por la intangibilidad, la interacción y la subjetividad inherente a la prestación de servicios. Grönroos (1984) plantea que la calidad del servicio debe analizarse desde una perspectiva funcional y técnica, destacando que los clientes no solo evalúan el resultado del servicio, sino también el proceso mediante el cual este es entregado.

Uno de los enfoques más influyentes en la literatura es el modelo de la calidad percibida, que enfatiza el papel central de la percepción del cliente en la evaluación del servicio. Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) sostienen que la calidad del servicio es el resultado de la comparación entre expectativas previas y percepciones posteriores al consumo, lo que sitúa al cliente como juez último del desempeño organizacional. Este planteamiento representó un cambio significativo frente a visiones anteriores centradas exclusivamente en indicadores internos de eficiencia.

Otros autores han subrayado la importancia de la relación entre la organización y el cliente como eje de la calidad del servicio. Grönroos (2007) afirma que la calidad se construye en la interacción continua entre ambas partes, lo que implica que la gestión del servicio debe orientarse



al fortalecimiento de relaciones de largo plazo más que a la optimización de transacciones aisladas. Este enfoque relacional resalta la necesidad de comprender el servicio como un proceso dinámico y co-creado.

La lógica dominante del servicio ha contribuido a ampliar la comprensión teórica de la calidad del servicio al situar el valor en el uso y no en el intercambio. Vargo y Lusch (2008) argumentan que el valor emerge durante la experiencia del cliente y se construye a través de la integración de recursos entre la empresa y el usuario. Esta visión refuerza la idea de que la calidad del servicio no puede gestionarse de manera unilateral, sino que requiere considerar activamente la participación del cliente en el proceso de creación de valor.

Estos enfoques teóricos coinciden en reconocer que la calidad del servicio es un constructo multidimensional y contextual, cuya gestión exige una comprensión profunda de las expectativas, percepciones y experiencias del cliente. Zeithaml, Bitner y Gremler (2018) señalan que integrar estos marcos conceptuales permite a las organizaciones diseñar estrategias más coherentes y alineadas con las demandas del mercado, sentando las bases para una gestión de la calidad del servicio orientada a la competitividad y a la sostenibilidad.

3.2. Modelos de medición de la calidad del servicio

La medición de la calidad del servicio constituye un desafío metodológico relevante debido a la naturaleza intangible y experiencial de los servicios. A diferencia de los bienes físicos, cuya calidad puede evaluarse mediante indicadores técnicos objetivos, la calidad del servicio requiere instrumentos que capten percepciones, expectativas y valoraciones subjetivas de los clientes.

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) señalan que medir la calidad del servicio implica operacionalizar constructos complejos, lo que ha dado lugar al desarrollo de diversos modelos orientados a traducir percepciones en información útil para la gestión.





Uno de los modelos más difundidos en la literatura es el SERVQUAL, el cual se fundamenta en la identificación de brechas entre las expectativas del cliente y su percepción del servicio recibido. Según Parasuraman *et al.* (1988), este modelo permite evaluar la calidad del servicio a partir de dimensiones clave que reflejan los aspectos más relevantes de la experiencia del cliente. Su aporte principal radica en ofrecer una herramienta diagnóstica que facilita identificar áreas críticas de mejora desde la perspectiva del usuario, lo que ha favorecido su aplicación en distintos sectores y contextos organizacionales.

El modelo SERVQUAL ha sido objeto de críticas, en lo referente a la medición explícita de las expectativas. Cronin y Taylor (1992) argumentan que la evaluación de la calidad del servicio puede realizarse de manera más eficiente a partir del desempeño percibido, sin necesidad de medir expectativas de forma separada. A partir de esta crítica surge el modelo SERVPERF, el cual propone centrarse exclusivamente en la percepción del cliente, reduciendo la complejidad del instrumento y mejorando su consistencia estadística.

La búsqueda de enfoques alternativos que busquen capturar la calidad del servicio desde perspectivas más integrales. Grönroos (2007) propone evaluar la calidad a partir de la interacción entre la calidad técnica, la calidad funcional y la imagen corporativa, reconociendo que la percepción del cliente se construye a lo largo de múltiples momentos de contacto. Este enfoque permite comprender la calidad del servicio como un proceso continuo, más que como una evaluación puntual posterior al consumo.

En la actualidad, la medición de la calidad del servicio tiende a integrarse con indicadores de experiencia del cliente y desempeño organizacional. Zeithaml, Bitner y Gremler (2018) señalan que los modelos contemporáneos combinan métricas perceptuales con indicadores operativos y relacionales, lo que permite una comprensión más amplia del impacto de la calidad del servicio en la satisfacción, la lealtad y los resultados empresariales. La selección del modelo de medición debe responder al contexto organizacional y a los objetivos estratégicos de la gestión del servicio.



3.3. Gestión de brechas entre expectativas y percepción

La gestión de las brechas entre expectativas y percepción del servicio constituye un eje central para comprender las causas de la insatisfacción del cliente y orientar acciones de mejora en las organizaciones. Estas brechas surgen cuando existe una discrepancia sistemática entre lo que los clientes esperan recibir y lo que efectivamente perciben durante la prestación del servicio. Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) sostienen que dichas brechas no son eventos aislados, sino el resultado de fallas acumuladas en distintos niveles del proceso de gestión del servicio, desde la interpretación de las necesidades del cliente hasta la ejecución operativa.

Una de las principales brechas se origina cuando la organización no logra comprender con precisión las expectativas del cliente. Zeithaml *et al.* (2018) señalan que esta situación suele estar asociada a deficiencias en los sistemas de escucha, investigación de mercados insuficiente o una comunicación limitada entre los clientes y los responsables de la toma de decisiones. Cuando las expectativas reales no son adecuadamente identificadas, las organizaciones tienden a diseñar servicios desalineados con las necesidades del mercado, generando percepciones negativas incluso antes de la interacción directa.

Otra brecha relevante se produce entre el diseño del servicio y su ejecución efectiva. Grönroos (2007) explica que, aun cuando una organización cuente con estándares claros y procesos bien definidos, la calidad del servicio puede verse afectada por inconsistencias en la implementación, especialmente en contextos donde el factor humano desempeña un rol central. La falta de capacitación, la escasa motivación del personal o la ausencia de una cultura orientada al servicio pueden traducirse en experiencias que no reflejan la propuesta de valor diseñada.

La comunicación externa representa una fuente crítica de brechas cuando las promesas realizadas al cliente no coinciden con la capacidad real de la organización para cumplirlas. Kotler y Keller (2016) advierten que una sobrepromesa en la comunicación comercial puede elevar artifi-





cialmente las expectativas del cliente, incrementando la probabilidad de disconfirmación negativa durante la experiencia de servicio, permitiendo una coherencia entre lo que se comunica y lo que se entrega resulta esencial para una gestión eficaz de la calidad.

Desde la gestión estratégica implica adoptar un enfoque sistémico que integre información del cliente, diseño de procesos, gestión del talento humano y control de la comunicación. Parasuraman *et al.* (1988) destacan que reducir las brechas entre expectativas y percepción no solo mejora la satisfacción del cliente, sino que fortalece la confianza y la credibilidad de la organización. De este modo, la gestión proactiva de estas brechas se convierte en un mecanismo clave para alinear la experiencia del cliente con los objetivos estratégicos de la empresa.

3.4. La calidad del servicio como estrategia organizacional

La calidad del servicio adquiere un carácter estratégico cuando se integra de manera explícita en la dirección y en la toma de decisiones de la organización. Lejos de concebirse como un conjunto de acciones operativas orientadas a corregir fallas, la calidad del servicio se transforma en un eje que orienta la formulación de objetivos, la asignación de recursos y el diseño de procesos organizacionales. Porter (1996) sostiene que una estrategia efectiva implica elegir una propuesta de valor diferenciada y alinear coherentemente las actividades de la empresa para sostenerla, lo que sitúa a la calidad del servicio como un elemento central de dicha propuesta.

Desde esta perspectiva, la gestión estratégica de la calidad del servicio requiere un compromiso organizacional que trascienda áreas funcionales específicas. Zeithaml, Bitner y Gremler (2018) señalan que las organizaciones verdaderamente orientadas al servicio incorporan la voz del cliente en los niveles más altos de decisión, utilizando información proveniente de la experiencia del cliente para guiar la planificación estratégica. Este enfoque permite anticipar cambios en las expectativas del mercado y ajustar oportunamente la propuesta de valor.



La calidad del servicio como estrategia también se relaciona con la construcción de una cultura organizacional orientada al cliente. Heskett, Sasser y Schlesinger (1997) explican que las organizaciones que logran ofrecer experiencias de servicio superiores suelen compartir valores, normas y prácticas que refuerzan el compromiso del personal con la satisfacción del cliente. La cultura actúa como un mecanismo informal de control que influye en el comportamiento cotidiano de los empleados y en la coherencia de la experiencia de servicio.

La integración de la calidad del servicio en la estrategia organizacional implica reconocer su impacto en el desempeño financiero. Rust, Moorman y Dickson (2002) argumentan que las inversiones en calidad del servicio pueden generar retornos significativos cuando se orientan estratégicamente hacia segmentos de clientes rentables y se articulan con objetivos claros de crecimiento y retención. La calidad del servicio deja de percibirse como un costo y se redefine como una inversión estratégica.

La calidad del servicio se concibe como una estrategia organizacional supone adoptar una visión de largo plazo, en la que las decisiones operativas, comerciales y de gestión del talento se alinean con la creación de valor para el cliente. Grönroos (2007) afirma que esta orientación estratégica permite a las organizaciones construir relaciones sólidas y sostenibles, fortaleciendo su posición competitiva en entornos empresariales caracterizados por una creciente complejidad y dinamismo.

3.5. Tendencias contemporáneas en la gestión del servicio

La gestión de la calidad del servicio ha incorporado en los últimos años nuevas tendencias que responden a los cambios tecnológicos, sociales y organizacionales que caracterizan al entorno empresarial actual. Estas tendencias reflejan una transición desde enfoques centrados exclusivamente en procesos internos hacia modelos más integrales, orientados a la experiencia del cliente y a la creación de valor sostenible. Lemon y





Verhoef (2016) sostienen que las organizaciones contemporáneas deben comprender el recorrido completo del cliente y gestionar de manera coordinada todos los puntos de contacto, reconociendo que la experiencia se construye de forma acumulativa y no a partir de interacciones aisladas.

Una de las tendencias más relevantes es la adopción de enfoques omnicanal en la gestión del servicio. La proliferación de canales digitales y físicos ha modificado la forma en que los clientes interactúan con las organizaciones, generando expectativas de coherencia y continuidad entre los distintos medios de contacto. Según Verhoef, Kannan y Inman (2015), la gestión omnicanal exige integrar sistemas, procesos y cultura organizacional para ofrecer una experiencia consistente, independientemente del canal utilizado por el cliente. Esta integración representa un desafío significativo, pero también una oportunidad para mejorar la percepción de calidad del servicio.

Otra tendencia esencial se relaciona con el uso intensivo de datos y analítica para la toma de decisiones orientadas al cliente. Zeithaml *et al.* (2018) explican que las organizaciones que incorporan información proveniente de la experiencia del cliente, como retroalimentación en tiempo real y métricas de satisfacción, pueden identificar patrones de comportamiento y anticipar necesidades emergentes. Este enfoque basado en datos permite una gestión más proactiva de la calidad del servicio y contribuye a reducir brechas entre expectativas y percepción.

La gestión de la calidad del servicio ha comenzado a incorporar una mayor atención a los aspectos emocionales y relacionales de la experiencia del cliente. Schmitt (2011) señala que las experiencias memorables no se construyen únicamente a partir de la eficiencia operativa, sino de la capacidad de las organizaciones para generar conexiones emocionales significativas. Esta orientación implica diseñar servicios que consideren las emociones, valores y contextos del cliente, reforzando el componente humano de la interacción incluso en entornos altamente digitalizados.



Las tendencias contemporáneas en la gestión del servicio apuntan hacia modelos más flexibles, integrados y centrados en el cliente. Grönroos (2007) afirma que las organizaciones que logran adaptarse a estos cambios y alinear sus estrategias con las expectativas dinámicas del mercado están mejor posicionadas para ofrecer experiencias de servicio superiores. De este modo, la incorporación de estas tendencias no solo responde a exigencias del entorno, sino que se convierte en un factor clave para la sostenibilidad y competitividad organizacional.





Estudio de caso: análisis de la calidad del servicio y expectativas del cliente







4.1. Caso de estudio: expectativas del cliente y calidad del servicio de la empresa Piñatería Jireh en Moquegua, 2025

La fase empírica de esta investigación trasciende la mera recopilación de datos para situarse en la interpretación crítica de la realidad operativa y perceptual de la unidad de análisis. A través de un diseño no experimental y transversal, se ha deconstruido la interacción comercial entre la empresa y su mercado objetivo. A continuación, se presenta la caracterización fenomenológica de la organización y el análisis descriptivo de las variables, fundamentado en una muestra representativa de 85 clientes, cuyos resultados revelan las tensiones existentes entre la promesa de marca y la experiencia de consumo.

4.2. Caracterización de la empresa objeto de estudio

La unidad de análisis seleccionada para este estudio de caso es la empresa “Organización y Decoración de Eventos Piñatería Jireh S.R.L.”, identificada tributariamente con RUC 20609050994. Ubicada geográficamente en la ciudad de Moquegua, Perú, esta organización opera dentro del sector terciario, específicamente en el nicho de comercialización de artículos festivos y decoración de eventos.

Desde una perspectiva diagnóstica, la empresa se encuentra inmersa en un contexto de alta volatilidad competitiva. El sector de artículos de celebración en Moquegua ha experimentado una mutación significativa impulsada por la globalización y la demanda de productos innovadores. No obstante, la caracterización operativa de Piñatería Jireh revela brechas estructurales críticas que comprometen su sostenibilidad a largo plazo.



Según el análisis de la realidad problemática, la organización carece de una planificación estratégica formalizada, lo que limita su capacidad de adaptación ante las tendencias de consumo emergentes.

La arquitectura organizacional de la empresa presenta desafíos multidimensionales:

- » **Gestión Logística y de Importaciones:** La empresa enfrenta dificultades sustanciales en la cadena de suministro, caracterizadas por la ausencia de un sistema eficaz de gestión de importaciones y aduanas. Esta deficiencia operativa deriva en sobrecostos y retrasos en la disponibilidad de inventario, afectando directamente la dimensión de “capacidad de respuesta” del servicio.
- » **Inteligencia de Mercado:** Existe una carencia notable en el análisis de la población objetivo. La empresa opera bajo una lógica reactiva en lugar de proactiva, con dificultades para prever tendencias de consumo o “micro-momentos” de compra festiva, lo que resulta en una oferta de productos que a menudo no se alinea con la sofisticación creciente de la demanda local.
- » **Estructura Financiera:** La sostenibilidad de sus operaciones de importación se ve restringida por estrategias de financiamiento limitadas, dependiendo excesivamente de préstamos con altos intereses o capital de trabajo insuficiente para gestionar picos de demanda estacional.

Para Piñatería Jireh representa el arquetipo de la empresa local con alto potencial de crecimiento, pero frenada por la informalidad en sus procesos de gestión y una desconexión semántica con las expectativas modernas de sus consumidores.

4.3. Análisis descriptivo de las expectativas del cliente

El análisis de la variable “Expectativas del Cliente” es fundamental para comprender el estándar mental contra el cual los consumidores evalúan el desempeño de la empresa. Las expectativas, entendidas como





suposiciones previas a la adquisición influenciadas por la calidad, el costo y la experiencia global, actúan como el umbral de satisfacción.

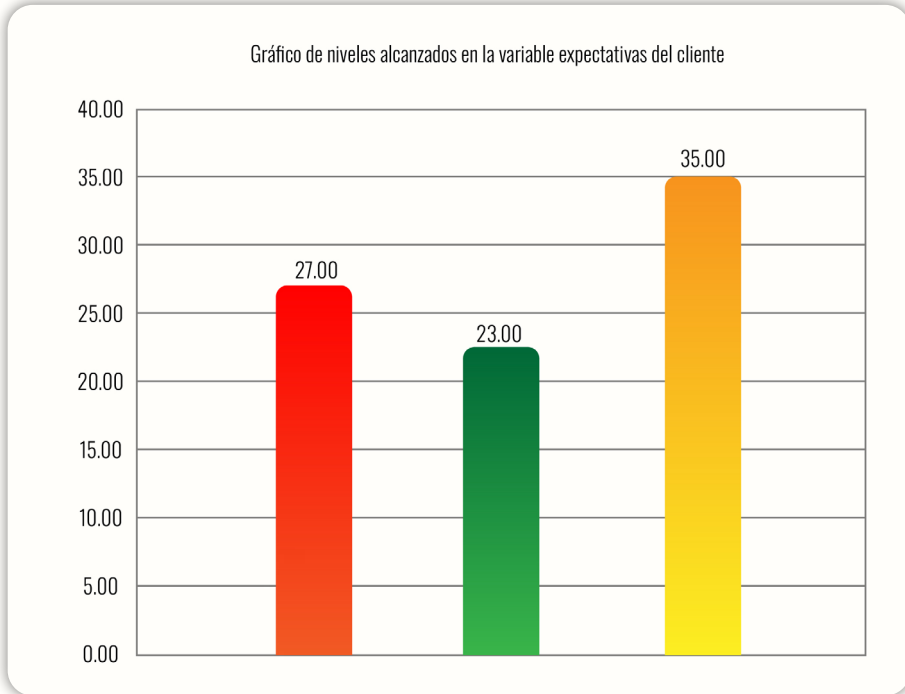
Los datos recolectados mediante el instrumento aplicado a la muestra (n=85) revelan una dispersión significativa en los niveles de exigencia del mercado objetivo.

Según los hallazgos estadísticos presentados en la Tabla 2 y la Figura 1

Tabla 2. Frecuencias obtenidas de la variable expectativas del cliente

N°	ESCALA	Frecuencia absoluta (f)	Frecuencia absoluta acumulada (F)	Frecuencia relativa (fr)	Frecuencia relativa en %
1	bajo	27	12	0,32	32
2	regular	23	35	0,27	27
3	elevado	35	70	0,41	41
	Total	85		1	100

Nota. Elaborada por el autor





del estudio, la distribución de frecuencias es la siguiente:

- » Nivel Elevado: El 41 % de los encuestados (35 individuos) manifiesta expectativas altas.
- » Nivel Bajo: El 32 % (27 individuos) posee expectativas bajas.
- » Nivel Regular: El 27 % (23 individuos) se sitúa en un nivel intermedio.

Interpretación Analítica:

La preponderancia del nivel “Elevado” (41 %) sugiere que el mercado de Moquegua no es complaciente. Los consumidores anticipan un servicio de alta calidad, impulsados probablemente por referentes competitivos externos o por la naturaleza emocionalmente cargada de los productos festivos, que implica al cliente de no solo buscar un producto (un globo, una piñata), sino una garantía de éxito en su ritual social. Una expectativa elevada eleva la presión sobre la empresa: cualquier desviación negativa en el servicio (retrasos, stock insuficiente, mala atención) será castigada severamente en términos de satisfacción.

Por otro lado, la existencia de un segmento considerable con expectativas “Bajas” (32 %) podría interpretarse como un síntoma de “resignación del mercado” o falta de madurez en la oferta local previa. Es posible que un segmento de clientes esté acostumbrado a un servicio informal y, por ende, no espere excelencia. Sin embargo, para una empresa que busca competitividad, este segmento es peligroso, pues su satisfacción es frágil y no genera lealtad real, sino inercia.

El hecho de que la mayoría de clientes (sumando Regular y Elevado) tengan estándares de medios a altos obliga a Piñatería Jireh a profesionalizar sus dimensiones de Confiabilidad y Empatía, ya que la “brecha de expectativas” es el principal predictor de la insatisfacción.

4.4. Análisis descriptivo de la calidad del servicio

La variable “Calidad del Servicio” mide la percepción post-facto del desempeño organizacional. A diferencia de las expectativas (que son a



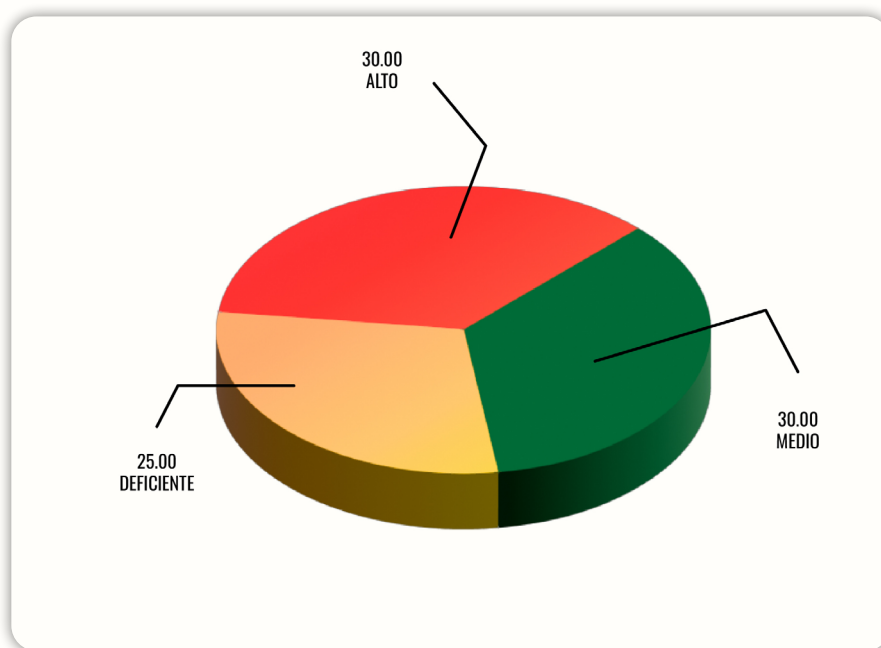


priori), esta variable refleja la realidad operativa tangible experimentada por el cliente en los puntos de contacto. Se evaluaron dimensiones críticas como accesibilidad, cortesía, agilidad, confianza y competencia.

El procesamiento estadístico descriptivo, plasmado en la Tabla 3 y la Figura 2, arroja una segmentación tripartita del desempeño percibido:

Tabla 3. Frecuencias obtenidas de la variable calidad del servicio

N° ESCALA	Frecuencia absoluta (f)	Frecuencia absoluta acumulada (F)	Frecuencia relativa (fr)	Frecuencia relativa en %
1 deficiente	25	12	0,29	29
2 medio	30	42	0,35	35
3 Alto	30	72	0,35	35
	85		1	100



» Nivel Alto: El 35 % de la muestra (30 clientes) percibe el servicio como óptimo.



- » Nivel Medio: Un idéntico 35 % (30 clientes) califica el servicio como regular o estándar.
- » Nivel Deficiente: El 29 % (25 clientes) evalúa la calidad como insuficiente o mala.

4.5. Discusión y Contrastación Fenomenológica:

El análisis de estos resultados desvela una polarización crítica en la entrega del servicio. Aunque la frecuencia más alta se comparte entre los niveles “Alto” y “Medio” (sumando un 70 % de aceptación relativa) 24, la presencia de un núcleo duro de insatisfacción del 29 % (Nivel Deficiente) 25 constituye una señal de alarma estratégica. En términos de gestión de calidad total (TQM), una tasa de defecto o insatisfacción cercana al 30 % es insostenible para la competitividad a largo plazo.

Al contrastar estos resultados con la caracterización de la empresa, es plausible inferir que las deficiencias percibidas están correlacionadas con los problemas logísticos y de inventario identificados previamente. La falta de productos innovadores o los retrasos en la disponibilidad impactan directamente en la dimensión de “Agilidad” y “Confianza”.

La “trampa del promedio” es evidente aquí: aunque el 35 % percibe una calidad alta, esto no es suficiente para contrarrestar el efecto boca a boca negativo que puede generar el 29 % de clientes insatisfechos. Además, al cruzar esta información con las expectativas (donde el 41 % espera un nivel elevado), se observa una brecha de desempeño negativa. La empresa no está logrando satisfacer plenamente al segmento más exigente de su cartera, lo que sugiere que la “promesa de servicio” supera a la “entrega del servicio”.

4.6. Conclusión del Diagnóstico Descriptivo:

La calidad del servicio en Piñatería Jireh es heterogénea e inestable. No existe una estandarización que garantice una experiencia uniforme. La empresa oscila entre la excelencia (para un tercio de sus clientes) y la





deficiencia (para otro tercio), lo cual es sintomático de una gestión basada en el esfuerzo individual de los empleados y no en procesos sistémicos de calidad. La recomendación implícita en estos datos es urgente: la empresa debe migrar de una atención empírica a una gestión estratégica de la experiencia del cliente para reducir ese 29 % de percepción deficiente que erosiona su rentabilidad y reputación en el mercado de Moquegua.

4.7. Relación entre expectativas del cliente y calidad del servicio

El análisis correlacional constituye el núcleo inferencial de esta investigación, permitiendo trascender la mera descripción estadística para establecer la causalidad probabilística entre las construcciones mentales previas del consumidor (expectativas) y su evaluación experiencial posterior (calidad percibida). Para validar la hipótesis general que postulaba la existencia de una relación significativa entre ambas variables, en la empresa Piñatería Jireh se aplicó la prueba no paramétrica de Chi-cuadrado de Pearson (χ^2) idónea para variables cualitativas ordinales analizadas mediante tablas de contingencia.

Los resultados estadísticos obtenidos revelan un valor de Chi-cuadrado de 9.874 con 4 grados de libertad y una significancia asintótica (p-valor) de 0.043. Desde una perspectiva epistemológica y estadística, dado que el p-valor (0.043) es inferior al umbral de significancia estándar ($\alpha = 0.05$), se rechaza la Hipótesis Nula (H_0) y se acepta la Hipótesis del Investigador (H_i). Esto confirma, con un nivel de confianza del 95 %, que las expectativas del cliente no son independientes de la calidad del servicio percibida; existe una vinculación estocástica significativa entre lo que el cliente espera y cómo califica el servicio recibido.

Al profundizar en la fuerza de esta relación mediante el Coeficiente de Contingencia, se obtuvo un valor de 0.323. En la literatura psicométrica, este valor denota una asociación positiva de intensidad media, implicando que, si bien las expectativas preformadas influyen en la percepción de calidad, no son el único determinante; existen variables latentes (posiblemente factores situacionales o idiosincrásicos del momento de la compra) que también moderan la experiencia.



4.8. Análisis de la Matriz de Contingencia

La deconstrucción de la tabla cruzada (Tabla 4) ofrece insights críticos sobre la dinámica de satisfacción:

Tabla 4. Expectativas del cliente

Expectativas del cliente	Indicador	Calidad: Deficiente	Calidad: Medio	Calidad: Alto	Total
Bajo	Recuento	8	10	9	27
	Recuento esperado	7,9	9,5	9,5	27,0
	% dentro de nivel	29,6 %	37,0 %	33,3 %	100,0 %
Regular	Recuento	12	6	5	23
	Recuento esperado	6,8	8,1	8,1	23,0
	% dentro de nivel	52,2 %	26,1 %	21,7 %	100,0 %
Elevado	Recuento	5	14	16	35
	Recuento esperado	10,3	12,4	12,4	35,0
	% dentro de nivel	14,3 %	40,0 %	45,7 %	100,0 %
Total	Recuento	25	30	30	85

- » **Zona de Resonancia Positiva:** Se observa una concentración significativa en la intersección de “Expectativas Elevadas” y “Calidad Alta” (16 casos), lo que representa el 45.7 % de ese segmento específico. Esto sugiere que la empresa logra cumplir con la promesa de valor para casi la mitad de sus clientes más exigentes, generando lo que en marketing se denomina “confirmación positiva”.
- » **Zona de Disonancia Cognitiva:** Por el contrario, en el segmento de clientes con “Expectativas Bajas”, existe una dispersión preocupante hacia la “Calidad Deficiente” (8 casos, 29.6 % del segmento). Esto podría interpretarse como un efecto de profecía autocumplida: clientes que esperaban poco y recibieron poco, validando sus prejuicios negativos sobre el servicio local.
- » **El Reto de la Expectativa Media:** En el grupo de expectativas regulares, la percepción se diluye entre calidad media (26.1 %) y deficiente (52.2 %), lo que indica que este es el segmento más volátil y crítico.





Aquí es donde la empresa está fallando en la “gestión de la zona de tolerancia”, permitiendo que clientes neutrales se conviertan en detractores debido a fallos operativos tangibles.

Por lo tanto, la relación estadística valida que la gestión de expectativas es un predictor de la calidad percibida en Piñatería Jireh, pero la fuerza moderada de la asociación (0.323) advierte que mejorar la calidad técnica es tan urgente como gestionar la comunicación de marketing.

4.9. Discusión de resultados a la luz de la literatura científica

La interpretación de los hallazgos empíricos de este estudio de caso adquiere robustez al ser contrastada dialécticamente con el corpus teórico y los antecedentes investigativos vigentes. La confirmación de una relación significativa entre expectativas y calidad en el contexto de una PYME de Moquegua dialoga directamente con las corrientes académicas que postulan la universalidad de la brecha “expectativa-percepción” como determinante de la satisfacción.

En primera instancia, nuestros resultados coinciden con la tendencia observada por Flores (2022), quien en su investigación reportó una correlación positiva y significativa ($\text{Gamma} = 0.856$) entre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Aunque Flores reporta una intensidad de asociación mayor (“alta”) frente a la asociación “media” (0.323) encontrada en Piñatería Jireh, la direccionalidad del fenómeno es consistente. Esta discrepancia en la magnitud del coeficiente puede explicarse por la naturaleza del sector; mientras que en otros rubros la calidad es más estandarizable, en el sector de artículos festivos y decoración (sujeto a alta subjetividad estética y emocional) la varianza en la percepción es naturalmente más amplia.

Los hallazgos se alinean con lo expuesto por Miranda (2023), quien identificó una correlación regular y positiva ($r=0.683$) en empresas del sector metalmecánico. La convergencia entre un estudio industrial (Miranda) y uno de retail festivo (el presente estudio) refuerza la teoría de que la calidad del servicio es un constructo transversal. Sin embargo, la diferencia fundamental radica en los atributos valorados: mientras Mi-



randa destaca la funcionalidad del producto, en Piñatería Jireh, la “Empatía” y la “Capacidad de Respuesta” emergen como dimensiones críticas no técnicas que, al fallar, penalizan severamente la evaluación global, tal como se evidencia en el 29 % de percepción de calidad deficiente hallado en nuestra muestra.

Al contrastar estos resultados con el estudio de Pabón y Palacio (2020) en el sector salud. Si bien el contexto es disímil, la lógica subyacente es la misma: la percepción del usuario es una construcción subjetiva mediada por la expectativa. En el caso de Piñatería Jireh, la alta proporción de clientes con expectativas “Elevadas” (41 %) sugiere que el mercado local está evolucionando hacia estándares de consumo más sofisticados, similares a los de servicios esenciales. Esto implica que la empresa ya no compite solo con otras piñaterías, sino con la “experiencia de servicio” global que el cliente recibe en otros sectores, validando la teoría de las “expectativas líquidas”.

Los modelos como SERVQUAL y SERVPERF, fueron instrumentos que validan que la calidad no es un absoluto, sino una variable relativa. El hecho de que se haya encontrado una relación significativa ($p < 0.05$) refuta la noción de que en mercados pequeños o periféricos (como Moquegua) el cliente es indiferente al servicio. Al contrario, la evidencia sugiere que la brecha de percepción es activa y determinante para la competitividad. La asociación media encontrada indica que, si bien las expectativas configuran el escenario, es la ejecución operativa (el “momento de la verdad”) la que dicta el veredicto.

Esta discusión debe abordar la satisfacción media. A pesar de la relación positiva, el hallazgo de que un 29 % de la muestra percibe el servicio como deficiente contrasta con las estrategias de mejora continua citadas en la literatura de gestión de calidad (Buñay, 2017). Esto evidencia una desconexión entre la teoría administrativa y la praxis en la microempresa analizada. Mientras la literatura sugiere que la calidad debe ser sistémica, los datos de Piñatería Jireh muestran una calidad fragmentada, lo que pone en riesgo su sostenibilidad a largo plazo frente a competidores que logren cerrar esa brecha operativa.





En conclusión, la discusión de estos resultados ratifica que la calidad del servicio en Piñatería Jireh es un fenómeno multidimensional y relacional. No basta con tener buenos productos (dimensión tangible); la correlación hallada exige una gestión integral de las expectativas desde la comunicación previa hasta la post-venta, alineándose con los postulados modernos del marketing de relaciones que priorizan el valor de vida del cliente (CLV) sobre la transacción única.

Tabla 5. Ficha técnica y resultados clave del estudio

Fase del Estudio	Datos Clave	Interpretación	Utilidad Empresarial
1. DIAGNÓSTICO (La Muestra)	85 clientes encuestados en Moquegua.	Es una muestra representativa de la realidad actual del negocio. No son suposiciones, son datos reales.	Permite tomar decisiones basadas en evidencia y no en la intuición del dueño, reduciendo el riesgo de equivocarse al invertir.
2. EL ESTÁNDAR (Expectativas)	41 % Expectativa Elevada. 32 % Baja. 27 % Regular	El cliente es exigente. La mayoría no espera un servicio promedio; espera excelencia, rapidez y calidad superior.	Sirve como alerta estratégica. La empresa no puede operar con estándares básicos porque casi la mitad de sus clientes la castigará si falla.
3. LA REALIDAD (Calidad Percibida)	35 % Calidad Alta. 35 % Calidad Media. 29 % Calidad Deficiente.	Inconsistencia operativa. Casi 1 de cada 3 clientes tiene una mala experiencia (retrasos, falta de stock, mala atención).	Identifica una fuga de ingresos. Ese 29 % son clientes que probablemente no volverán y hablarán mal de la marca. Hay que corregir esto urgentemente.
4. EL VERE (Relación)	Relación Significativa ($p < 0.05$) entre lo que se espera y lo que se recibe.	La satisfacción no es cuestión de suerte. Las altas expectativas, si no se cumplen, generan insatisfacción inmediata.	Confirma que se debe gestionar la comunicación (no prometer de más) y mejorar la logística (cumplir lo prometido) simultáneamente.
5. LA SOLUCIÓN (Acciones)	Necesidad detectada de Marketing Digital y Encuestas Continuas.	El modelo de negocio tradicional se está agotando. El cliente moderno requiere canales digitales y escucha activa.	Marca la hoja de ruta: Invertir en tecnología y capacitación del personal para recuperar al 29 % insatisfecho y fidelizar al 41 % exigente.

El análisis empírico realizado en la empresa Piñatería Jireh permite arribar a una conclusión categórica: en el mercado actual de Moquegua, la competitividad ya no se define únicamente por la disponibilidad del producto, sino por la capacidad de la organización para sincronizar sus operaciones con las expectativas crecientes de sus consumidores.



Los hallazgos estadísticos han validado, con un 95 % de confianza, que existe una relación vinculante entre lo que el cliente espera y cómo percibe la calidad. Esto desmantela el mito de que en los negocios locales el cliente es pasivo; por el contrario, la evidencia muestra un mercado sofisticado donde el 41 % de los usuarios exige estándares elevados de servicio.

Sin embargo, el diagnóstico revela una disonancia operativa crítica: la existencia de un 29 % de calidad percibida como deficiente evidencia que la empresa está fallando en el “momento de la verdad”. Esta brecha entre la promesa implícita de la marca y la realidad logística (retrasos, desabastecimiento o atención inadecuada) constituye la principal vulnerabilidad estratégica de la organización.

Este caso demuestra que la supervivencia de la Piñatería Jireh no solo se da por la existencia, de las PYMES del sector, sino que también depende abandonar la gestión intuitiva para adoptar una gestión basada en datos, donde la empresa no enfrenta un problema de demanda, sino un desafío de ejecución; profesionalizar la logística y la atención al cliente no es un lujo, sino la única vía para mejorar la satisfacción del cliente y transformar a ese 29 % de detractores en promotores leales de la marca.





Implicaciones estratégicas y gestión empresarial





5.1. Implicaciones teóricas del estudio

Los resultados del estudio de caso permiten extraer implicaciones teóricas relevantes para el campo de la gestión de la calidad del servicio, en la relación entre expectativas del cliente y percepción del desempeño organizacional, lo que confirma con evidencia que las expectativas no constituyen un referente estático, sino un constructo dinámico que se ajusta continuamente en función de la experiencia acumulada en la interacción. Oliver (1997) aporta que esta naturaleza dinámica de las expectativas obliga a replantear los modelos tradicionales de evaluación de la calidad del servicio, incorporando una visión más procesual y longitudinal del fenómeno.

La disconfirmación de expectativas, según los hallazgos, refuerzan que la satisfacción del cliente no solo depende del desempeño absoluto del servicio, sino más de su alineación con los estándares internos del cliente. Tal como plantean Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), la percepción de calidad emerge de la comparación entre expectativas y desempeño percibido, lo que explica por qué servicios objetivamente similares pueden generar evaluaciones divergentes. El estudio aporta evidencia que respalda esta lógica teórica en un contexto organizacional real, fortaleciendo su validez.

La comprensión del rol de la experiencia del cliente como mediadora entre calidad del servicio y lealtad. Lemon y Verhoef (2016) afirman que la experiencia del cliente actúa como un proceso acumulativo que integra múltiples interacciones a lo largo del tiempo, influyendo de manera decisiva en la construcción de valor, donde el estudio confirma



que las evaluaciones puntuales del servicio no explican por sí solas la satisfacción global, sino que deben interpretarse dentro de un marco experiencial más amplio.

Los planteamientos que aportó Grönroos (2007), quien dice que la calidad del servicio se construye en la interacción continua entre la organización y el cliente, demuestra que los elementos relacionales, como la comunicación, la empatía y la capacidad de respuesta, tienen un peso significativo en la percepción de calidad, incluso por encima de atributos técnicos del servicio. Este resultado refuerza la necesidad de integrar enfoques relacionales en los modelos teóricos de calidad del servicio.

En conjunto, las implicaciones teóricas del estudio sugieren la conveniencia de avanzar hacia modelos explicativos que articulen expectativas, experiencia y relación con el cliente de manera integrada. Zeithaml, Bitner y Gremler (2018) señalan que los enfoques contemporáneos de la calidad del servicio deben superar visiones fragmentadas y considerar la complejidad del proceso de evaluación del cliente. Los resultados obtenidos contribuyen a enriquecer el cuerpo teórico existente, aportando evidencia empírica que refuerza la centralidad de las expectativas del cliente en la gestión de la calidad del servicio.

5.2. Implicaciones prácticas para la gestión empresarial

La gestión empresarial, especialmente en organizaciones que operan en entornos competitivos donde la diferenciación basada en el producto resulta limitada. La gestión de la calidad del servicio debe orientarse de manera prioritaria a la comprensión sistemática de las expectativas del cliente, ya que estas actúan como el principal referente para la evaluación del desempeño organizacional. Zeithaml, Bitner y Gremler (2018) sostienen que las empresas que incorporan la voz del cliente en sus procesos de decisión logran diseñar servicios más coherentes con las necesidades del mercado y reducir las brechas entre lo prometido y lo percibido.





Estos resultados indican que la mejora de la calidad del servicio no depende exclusivamente de inversiones tecnológicas o de la formalización de procedimientos, sino de la alineación entre procesos, personas y cultura organizacional. Grönroos (2007) afirma que la calidad del servicio se construye en la interacción cotidiana, por lo que las organizaciones deben prestar especial atención al comportamiento del personal de contacto y a su capacidad para gestionar situaciones imprevistas. La capacitación continua y el empoderamiento del personal se convierten en herramientas clave para garantizar experiencias de servicio consistentes.

Los modelos de gestión proactivos basados en la información que proponen Kotler y Keller (2016) donde señalan que las organizaciones orientadas al mercado utilizan datos provenientes de la satisfacción del cliente, quejas y retroalimentación para anticipar problemas y diseñar mejoras antes de que se produzcan fallas críticas en el servicio. Esta orientación permite transformar la gestión de la calidad del servicio en un proceso de aprendizaje organizacional continuo.

Otra implicación práctica relevante se relaciona con la gestión de la comunicación externa. Los resultados muestran que las expectativas del cliente se ven fuertemente influenciadas por las promesas realizadas por la organización, lo que refuerza la importancia de una comunicación honesta y alineada con la capacidad real de prestación del servicio. Lovelock y Wirtz (2016) advierten que la sobrepromesa incrementa el riesgo de disconfirmación negativa, afectando la percepción de calidad incluso cuando el desempeño operativo es adecuado.

Las implicaciones prácticas del estudio sugieren que la gestión de la calidad del servicio debe concebirse como un proceso estratégico transversal, integrado a la planificación y a la toma de decisiones empresariales. Rust, Moorman y Dickson (2002) destacan que las organizaciones que alinean la calidad del servicio con objetivos claros de desempeño logran generar mayor valor para el cliente y mejorar sus resultados financieros, donde los hallazgos ofrecen orientaciones concretas para fortalecer la gestión empresarial a partir de una comprensión profunda de las expectativas del cliente.



5.3. Gestión estratégica de la experiencia del cliente

La gestión estratégica de la experiencia del cliente se configura como una extensión natural de la gestión de la calidad del servicio, al integrar de manera sistemática todos los puntos de contacto entre la organización y el cliente. A diferencia de enfoques centrados en interacciones aisladas, la gestión de la experiencia considera el recorrido completo del cliente y reconoce que la percepción de valor se construye de forma acumulativa. Lemon y Verhoef (2016) sostienen que comprender y gestionar este recorrido permite a las organizaciones identificar momentos críticos que influyen de manera decisiva en la evaluación global del servicio.

La experiencia estratégica debe alinearse al cliente con una propuesta de valor y con objetivos a largo plazo. Payne, Storbacka y Frow (2008) explican que una gestión efectiva de la experiencia requiere integrar información del cliente en los procesos de diseño del servicio, coordinación interfuncional y toma de decisiones estratégicas. Esta integración posibilita que la organización anticipe necesidades, personalice interacciones y genere experiencias coherentes con las expectativas del cliente.

La evidencia empírica sugiere que las organizaciones que adoptan una gestión estratégica de la experiencia del cliente logran fortalecer la lealtad y el compromiso del usuario. Según Verhoef *et al.* (2009), las experiencias positivas y consistentes incrementan la probabilidad de recompra y recomendación, mientras que experiencias negativas pueden tener efectos duraderos en la percepción de la marca. La experiencia del cliente actúa como un mecanismo de diferenciación difícil de imitar, ya que se sustenta en la interacción entre procesos, personas y cultura organizacional.

La gestión estratégica de la experiencia del cliente implica reconocer el papel de las emociones en la evaluación del servicio. Schmitt (2011) señala que las decisiones de los clientes no se basan únicamente en criterios racionales, sino que están fuertemente influenciadas por respuestas emocionales generadas durante la interacción con la organización.





Incorporar esta dimensión emocional en el diseño del servicio permite crear experiencias más significativas y memorables, fortaleciendo la relación con el cliente.

La gestión de la experiencia del cliente se convierte en un componente central de la estrategia empresarial orientada al servicio. Zeithaml, Bitner y Gremler (2018) afirman que las organizaciones que logran coordinar de manera coherente todos los puntos de contacto, alineando expectativas, procesos y cultura, están mejor posicionadas para ofrecer experiencias superiores y sostenibles. De este modo, la gestión estratégica de la experiencia del cliente trasciende el ámbito operativo y se consolida como un factor clave para la creación de valor y la competitividad organizacional.

5.4. Calidad del servicio, logística y procesos organizacionales

La calidad del servicio no puede gestionarse de manera aislada de los procesos logísticos y operativos que sostienen la prestación del servicio, ya que estos constituyen la base sobre la cual se construye la experiencia del cliente. Diversos autores han señalado que fallas en la logística, en la gestión de inventarios o en la coordinación interna suelen manifestarse directamente en percepciones negativas de calidad, aun cuando el personal de contacto realice esfuerzos por compensarlas. Christopher (2016) sostiene que la logística orientada al cliente debe concebirse como un componente estratégico que garantiza la disponibilidad, oportunidad y confiabilidad del servicio ofrecido.

Los procesos organizacionales adquieren un rol central en la gestión de la calidad del servicio, al actuar como mecanismos de articulación entre la promesa de valor y su ejecución efectiva. Slack, Brandon-Jones y Johnston (2013) explican que los procesos bien diseñados permiten reducir la variabilidad, minimizar errores y asegurar niveles consistentes de desempeño, lo que resulta especialmente relevante en contextos de servicio donde la simultaneidad entre producción y consumo incrementa el riesgo de fallas. La calidad del servicio depende en gran medida de la coherencia entre procesos internos y expectativas externas.



Las deficiencias logísticas tienden a amplificar rupturas entre expectativas y percepción del cliente. Heskett *et al.* (1997) señalan que retrasos, quiebres de inventario o errores en la entrega afectan directamente la confiabilidad percibida del servicio, uno de los atributos más valorados por los clientes. Estas fallas no solo impactan la satisfacción inmediata, sino que erosionan la confianza y debilitan la relación a largo plazo con la organización.

La integración de procesos organizacionales y calidad del servicio requiere una visión transversal que supere la fragmentación funcional. Hammer y Stanton (1999) afirman que las organizaciones orientadas al cliente deben rediseñar sus procesos a partir de una lógica de extremo a extremo, considerando cómo cada actividad contribuye a la experiencia final del usuario. Esta orientación permite identificar cuellos de botella, eliminar actividades que no agregan valor y mejorar la coordinación entre áreas, fortaleciendo la percepción de calidad del servicio.

La combinación entre la logística, procesos organizacionales y la calidad del servicio se configuran como un factor estratégico para la competitividad empresarial. Zeithaml, Bitner y Gremler (2018) resaltan que las organizaciones que alinean sus procesos internos con las expectativas del cliente logran ofrecer experiencias más confiables y consistentes. De este modo, la gestión integrada de procesos y logística no solo optimiza la eficiencia operativa, sino que contribuye de manera directa a la construcción de valor y a la sostenibilidad de la calidad del servicio.

5.5. Innovación, digitalización y omnicanalidad del servicio

La innovación y la digitalización se han convertido en ejes estratégicos para la gestión contemporánea de la calidad del servicio, en la medida en que transforman la forma en que las organizaciones interactúan con sus clientes y gestionan sus procesos internos. La incorporación de tecnologías digitales no solo permite optimizar operaciones, sino que redefine las expectativas del cliente respecto a la rapidez, accesibilidad y personalización del servicio. Porter y Heppelmann (2015) señalan que





las tecnologías digitales amplían las posibilidades de creación de valor al integrar información, conectividad y análisis de datos en la propuesta de servicio.

La digitalización del servicio exige una reconfiguración de los procesos organizacionales orientada a la experiencia del cliente. Brynjolfsson y McAfee (2014) señalan que las organizaciones que adoptan tecnologías digitales de manera estratégica logran mayor flexibilidad y capacidad de respuesta frente a cambios en la demanda, lo que contribuye a reducir brechas entre expectativas y percepción. No obstante, la digitalización efectiva requiere una alineación entre tecnología, personas y cultura organizacional, ya que la incorporación de herramientas digitales sin un rediseño de procesos puede generar fricciones en la experiencia del cliente.

La omnicanalidad emerge como una manifestación concreta de esta transformación digital en la gestión del servicio. Verhoef, Kannan e Inman (2015) explican que los clientes esperan interactuar con las organizaciones a través de múltiples canales de manera integrada, sin interrupciones ni inconsistencias en la experiencia, además la omnicanalidad implica coordinar canales físicos y digitales para ofrecer una experiencia fluida, coherente con las expectativas del cliente y alineada con la promesa de valor de la empresa.

La innovación estratégica en el servicio no se limita al uso de tecnología, sino que abarca el diseño de nuevas formas de interacción y de creación de valor. Ostrom *et al.* (2015) señalan que la innovación en servicios puede manifestarse en nuevos modelos de atención, personalización de la experiencia y co-creación de valor con el cliente. Estas innovaciones permiten a las organizaciones diferenciarse en mercados altamente competitivos y responder de manera más efectiva a las expectativas cambiantes de los usuarios.

La innovación, la digitalización y la omnicanalidad del servicio configuran un marco estratégico que redefine la gestión de la calidad del servicio en entornos empresariales contemporáneos. Zeithaml, Bitner



y Gremler (2018) afirman que las organizaciones que integran estas dimensiones de manera coherente están mejor posicionadas para ofrecer experiencias consistentes y adaptativas. De este modo, la adopción estratégica de tecnologías y enfoques innovadores se convierte en un factor clave para fortalecer la calidad del servicio y sostener la competitividad organizacional.

5.6. Proyección hacia los principales hallazgos

Los hallazgos estratégicos en la gestión empresarial confirman que la calidad del servicio se gestiona a partir de las expectativas del cliente, donde se transforman en recursos estratégicos capaces de orientar decisiones organizacionales de alto impacto. Zeithaml, Bitner y Gremler (2018) comentan que la gestión del servicio adquiere mayor efectividad cuando se concibe como un sistema integrado, en el que procesos, personas y tecnología se alinean con la experiencia del cliente.

La estrategia empresarial y la experiencia de servicio según Oliver (1997) las expectativas operan como estándares de referencia que influyen en la percepción de calidad, la satisfacción y la lealtad, lo que obliga a las organizaciones a gestionarlas de manera sistemática y no intuitiva, estos hallazgos refuerzan la necesidad de incorporar mecanismos formales de escucha y análisis del cliente como parte del proceso estratégico.

La gestión de la calidad del servicio no puede desligarse de los procesos organizacionales ni de las decisiones logísticas que sostienen la propuesta de valor. Grönroos (2007) afirma que la calidad del servicio se construye en la interacción continua entre la organización y el cliente, interacción que se ve condicionada por la coherencia interna de los procesos y por la capacidad de respuesta del sistema organizacional. Esta visión integrada permite comprender por qué las fallas operativas suelen traducirse en percepciones negativas de calidad, aun cuando existan esfuerzos individuales por compensarlas.





La incorporación de la innovación, la digitalización y la omnicanalidad refuerza esta perspectiva sistémica, al evidenciar que la experiencia del cliente se construye en entornos cada vez más complejos y dinámicos. Lemon y Verhoef (2016) señalan que la gestión contemporánea del servicio exige comprender el recorrido completo del cliente y coordinar de manera efectiva todos los puntos de contacto. Las decisiones estratégicas deben orientarse a garantizar experiencias coherentes y adaptativas, alineadas con las expectativas cambiantes del mercado.

Por lo tanto, las bases teóricas y estratégicas permiten avanzar hacia una conclusión sobre los aportes del estudio y sus proyecciones futuras, preparándose para comprender los aprendizajes centrales de los clientes presentados en el libro y como formular recomendaciones orientadas al fortalecimiento de la gestión de calidad en servicio basada en expectativas del cliente, en entornos empresariales caracterizados por la complejidad y la competencia creciente (Kotler & Keller, 2016).



Conclusiones, recomendaciones y proyecciones







6.1. Síntesis integradora de hallazgos

La gestión de la calidad del servicio desde las expectativas del cliente y la estrategia empresarial. A partir de los fundamentos teóricos evidencian que la calidad del servicio no puede comprenderse como un atributo aislado del desempeño organizacional, sino como un proceso dinámico que se construye en la interacción continua entre la organización y sus clientes. Grönroos (2007) sostiene que esta interacción constituye el núcleo de la creación de valor en los servicios, planteamiento que se ve respaldado por los hallazgos obtenidos.

Estos aportes radican en la confirmación del rol central que desempeñan las expectativas del cliente en la evaluación de la calidad del servicio. Tal como lo plantean Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), las expectativas operan como estándares de referencia que condicionan la percepción del desempeño, lo que explica la variabilidad en las evaluaciones de calidad aun cuando el servicio prestado sea similar. La evidencia empírica analizada muestra que la gestión inadecuada de las expectativas genera brechas persistentes que afectan la satisfacción y debilitan la relación con el cliente.

Los resultados permiten constatar que la experiencia del cliente actúa como un mecanismo integrador entre calidad del servicio, satisfacción y lealtad. Lemon y Verhoef (2016) señalan que la experiencia se construye a partir de múltiples interacciones a lo largo del tiempo, y no como un evento puntual, lo que refuerza la necesidad de adoptar enfoques de gestión orientados al recorrido completo del cliente. El estudio confirma que las evaluaciones aisladas del servicio resultan insuficientes para explicar la percepción global de calidad y valor.



Desde un punto organizacional, los hallazgos evidencian que la calidad del servicio se ve profundamente influida por la coherencia entre procesos internos, gestión del talento humano y decisiones estratégicas. Zeithaml, Bitner y Gremler (2018) destacan que las organizaciones orientadas al servicio integran estos elementos de manera sistemática, lo que les permite ofrecer experiencias más consistentes y alineadas con las expectativas del cliente. La falta de dicha integración, por el contrario, se traduce en inconsistencias que deterioran la percepción de calidad, aun en presencia de esfuerzos individuales por mejorar el servicio.

La gestión de calidad en servicio al cliente basada en las expectativas constituye un enfoque necesario para las organizaciones que buscan fortalecer su competitividad en entornos dinámicos. Los resultados obtenidos no solo confirman planteamientos teóricos reales, sino que también aportan la comprensión del fenómeno y sienta las bases para la formulación de conclusiones y recomendaciones orientadas a la mejora de la gestión empresarial (Oliver, 1997).

6.2. Conclusiones generales del estudio

Las expectativas del cliente constituyen una guía efectiva para la toma de decisiones empresariales. A lo largo del análisis se ha ido evidenciado que la calidad del servicio no puede evaluarse únicamente a partir de indicadores operativos internos, sino que debe comprenderse desde la percepción del cliente, quien actúa como referente último del desempeño organizacional. Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) señalan que resulta esencial interpretar adecuadamente los juicios de calidad y satisfacción en los resultados obtenidos.

Los clientes presentan un carácter dinámico, lo que implica que su gestión requiere mecanismos permanentes de monitoreo y ajuste. Oliver (1997) dice que las expectativas se modifican en función de la experiencia acumulada y de los cambios en el entorno, por lo que las organizaciones que adoptan enfoques estáticos corren el riesgo de diseñar servicios des-





alineados con las demandas reales del mercado, confirmando la falta de adaptación a expectativas cambiantes constituye una de las principales fuentes de insatisfacción del cliente.

La experiencia del cliente desempeña un papel mediador entre la calidad del servicio y la lealtad. Lemon y Verhoef (2016) afirman que la experiencia integra dimensiones cognitivas, emocionales y conductuales que influyen de manera conjunta en la evaluación global del servicio. Los hallazgos evidencian que experiencias coherentes y consistentes fortalecen la confianza del cliente y favorecen la consolidación de relaciones de largo plazo, mientras que experiencias fragmentadas generan percepciones negativas difíciles de revertir.

Desde una perspectiva organizacional la calidad del servicio depende en gran medida de la coherencia interna entre estrategia, procesos y gestión del talento humano. Grönroos (2007) destaca que la interacción entre el personal y el cliente constituye un momento crítico de la experiencia de servicio, lo que refuerza la necesidad de alinear la cultura organizacional con una orientación clara al cliente. La evidencia analizada muestra que las inconsistencias internas se reflejan directamente en la percepción externa de calidad.

Por lo tanto, la gestión de la calidad del servicio basada en las expectativas del cliente no solo contribuye a mejorar la satisfacción y la lealtad, sino que se configura como un factor estratégico para la competitividad empresarial. Zeithaml, Bitner y Gremler (2018) señalan que las organizaciones que adoptan este enfoque están mejor preparadas para enfrentar entornos dinámicos y altamente competitivos, lo que refuerza la pertinencia de los hallazgos presentados y su práctica empresarial.

6.3. Aportes teóricos a la gestión de la calidad del servicio

La comprensión de la calidad del servicio como un constructo relacional y dinámico, estrechamente vinculado con las expectativas del cliente. La evidencia analizada confirma que los modelos tradicionales centrados exclusivamente en el desempeño técnico resultan insuficien-



tes para explicar la evaluación del servicio en contextos reales, donde las percepciones y experiencias del cliente adquieren un peso determinante. Grönroos (2007) sostiene que la calidad del servicio se construye en la interacción continua entre la organización y el cliente, planteamiento que encuentra respaldo empírico en los hallazgos del estudio.

La teoría de la disconfirmación de expectativas en entornos empresariales caracterizados por alta variabilidad operativa. Oliver (1980) plantea que la satisfacción surge de la comparación entre expectativas y desempeño percibido, y los resultados del estudio confirman que esta lógica se mantiene vigente, aunque matizada por factores contextuales como la experiencia previa del cliente y la consistencia del servicio. Este hallazgo sugiere la necesidad de interpretar la disconfirmación no como un evento aislado, sino como un proceso acumulativo.

El estudio refuerza la integración entre la calidad de servicio y la experiencia del cliente como componentes complementarios. Lemon y Verhoef (2016) señalan que la experiencia del cliente permite comprender la evaluación del servicio desde una perspectiva longitudinal, integrando múltiples interacciones a lo largo del tiempo. Los resultados confirman que la percepción de calidad no se construye únicamente a partir de atributos específicos del servicio, sino de la coherencia global de la experiencia, lo que amplía el alcance explicativo de los modelos tradicionales de calidad.

Además, Zeithaml, Berry y Parasuraman (1993) nos advierten que las expectativas varían en función del contexto, la información disponible y las experiencias acumuladas, lo que exige enfoques teóricos más flexibles para su análisis. La evidencia del estudio respalda esta visión, al mostrar que las expectativas se ajustan constantemente y condicionan de manera directa la percepción de calidad, incluso en servicios estandarizados.

En conclusión, los aportes teóricos del estudio sugieren la conveniencia de avanzar hacia modelos integradores que articulen expectativas, experiencia y relación con el cliente dentro de un marco estratégico de gestión del servicio. Zeithaml, Bitner y Gremler (2018) destacan que los





enfoques contemporáneos deben superar visiones fragmentadas y considerar la complejidad del proceso de evaluación del cliente, el fortalecimiento y la comprensión teórica de la calidad del servicio en entornos empresariales reales.

6.4. Implicaciones estratégicas para la gestión empresarial

La calidad del servicio debe ocupar un lugar central en la agenda directiva de las organizaciones, especialmente en contextos donde la diferenciación basada en el producto resulta limitada, donde las empresas que integran las expectativas del cliente en su proceso de formulación estratégica logran una mayor coherencia entre su propuesta de valor y la experiencia efectivamente entregada. Porter (1996) sostiene que la estrategia consiste en elegir un posicionamiento distintivo y alinear las actividades organizacionales para sostenerlo, lo que refuerza la necesidad de incorporar la calidad del servicio como un eje estratégico y no meramente operativo.

Para la gestión empresarial es la adopción de mecanismos sistemáticos de escucha del cliente que permitan capturar y analizar expectativas de manera continua. Zeithaml, Bitner y Gremler (2018) afirman que las organizaciones orientadas al servicio utilizan información proveniente de la retroalimentación del cliente como insumo para la toma de decisiones estratégicas, lo que les permite anticipar cambios en el mercado y ajustar oportunamente sus procesos. El estudio confirma que la ausencia de estos mecanismos incrementa la probabilidad de generar brechas persistentes entre expectativas y percepción.

La relación entre la alineación con la cultura organizacional y la orientación al cliente. Heskett, *et al.* (1997) destacan que las organizaciones que ofrecen experiencias de servicio superiores suelen compartir valores y prácticas que refuerzan el compromiso del personal con la satisfacción del cliente y la gestión de calidad del servicio exige un liderazgo capaz de promover una cultura orientada al servicio, en la que el comportamiento del personal refleje de manera consistente la propuesta de valor de la empresa.



La necesidad de integrar la gestión de la calidad del servicio con los procesos logísticos y operativos de la organización. Grönroos (2007) señala que la experiencia del cliente se ve condicionada por la coherencia interna de los procesos, de modo que fallas operativas tienden a manifestarse en percepciones negativas de calidad. Esta integración estratégica permite reducir inconsistencias, mejorar la confiabilidad del servicio y fortalecer la percepción de valor por parte del cliente.

La gestión empresarial sugiere que la calidad del servicio basada en las expectativas del cliente debe concebirse como un sistema integral que articule estrategia, procesos, cultura y tecnología. Kotler y Keller (2016) sostienen que las organizaciones que logran esta articulación están mejor posicionadas para construir relaciones duraderas con sus clientes y sostener ventajas competitivas en el largo plazo, donde los resultados ofrecen orientaciones estratégicas relevantes para fortalecer la gestión empresarial en entornos caracterizados por la complejidad y la competencia creciente.

6.5. Recomendaciones operativas y estratégicas

A partir de los hallazgos obtenidos, se formulan recomendaciones orientadas a fortalecer la gestión de la calidad del servicio operativo y estratégico, con énfasis en la alineación entre expectativas del cliente y desempeño organizacional. Una primera recomendación consiste en institucionalizar sistemas permanentes de escucha activa del cliente que permitan captar expectativas, percepciones y experiencias de manera sistemática. Zeithaml, Bitner y Gremler (2018) señalan que las organizaciones que integran la retroalimentación del cliente en sus procesos de gestión logran identificar oportunamente errores en servicio y priorizar acciones de mejora con mayor impacto.

Además, se recomienda la estandarización de procesos críticos de prestación del servicio sin perder flexibilidad para adaptarse a situaciones específicas del cliente. Slack, Brandon-Jones y Johnston (2013) comparten que la estandarización contribuye a reducir la variabilidad y mejorar la confiabilidad del servicio, siempre que se combine con





márgenes de autonomía para el personal de contacto. Esta combinación permite ofrecer experiencias consistentes y, al mismo tiempo, responder de manera empática a las necesidades particulares de los clientes.

Donde resulta fundamental alinear la comunicación externa con la capacidad real de la organización para cumplir sus promesas de servicio para Lovelock y Wirtz (2016) la sobrepromesa incrementa el riesgo de disconfirmación negativa y deteriora la percepción de calidad, incluso cuando el desempeño operativo es adecuado, por ello, la coherencia entre lo que se comunica y lo que se entrega debe considerarse un principio rector de la estrategia de servicio.

La gestión del talento humano orientada al servicio. Heskett *et al.* (1997) sostienen que la calidad del servicio depende en gran medida del compromiso, la motivación y las competencias del personal, especialmente en organizaciones donde el contacto interpersonal es frecuente. Por ello, se sugiere invertir en programas de capacitación continua, sistemas de reconocimiento y liderazgo orientado al cliente, con el fin de alinear el comportamiento del personal con la propuesta de valor de la organización.

Al integrar la innovación y la digitalización de manera estratégica en la gestión del servicio, priorizando aquellas soluciones que mejoren la experiencia del cliente y faciliten la coordinación de procesos internos. Ostrom *et al.* (2015) señalan que la innovación en servicios debe orientarse a la creación de valor y no únicamente a la adopción de tecnología. Las recomendaciones propuestas buscan contribuir a una gestión de la calidad del servicio más coherente, proactiva y alineada con las expectativas dinámicas del cliente.

6.6. Implicaciones sociales y territoriales, limitaciones y líneas futuras de investigación

Los efectos relevantes en el entorno social y territorial, donde las organizaciones de servicios cumplen un rol central en la dinámica económica local. La calidad del servicio, gestionada a partir de las expectativas



del cliente, contribuye a fortalecer la confianza en las organizaciones y a consolidar relaciones estables entre empresas, clientes y comunidad. Grönroos (2007) señala que los servicios de calidad generan valor no solo a nivel individual, sino también en términos relacionales, favoreciendo la cohesión social y la sostenibilidad de los entornos económicos locales.

La gestión eficaz de la calidad del servicio puede incidir positivamente en la competitividad de sectores productivos y comerciales, especialmente en economías locales caracterizadas por la presencia de micro y pequeñas empresas, por ello para Zeithaml, Bitner y Gremler (2018) las experiencias de servicio consistentes fortalecen la reputación colectiva de un sector o territorio, lo que puede traducirse en mayor atracción de clientes, estabilidad del empleo y dinamización de la actividad económica. La calidad del servicio se configura como un factor de desarrollo que trasciende el ámbito interno de la organización.

No obstante, es necesario reconocer las limitaciones del estudio, las cuales deben considerarse al interpretar los resultados. En primer lugar, el análisis se basa en un estudio de caso específico, lo que limita la generalización de los hallazgos a otros contextos organizacionales o sectoriales. Yin (2018) señala que, si bien los estudios de caso aportan profundidad y comprensión contextual, sus resultados deben interpretarse como analíticamente transferibles y no como representativos en términos estadísticos. Asimismo, las percepciones de los clientes pueden estar influenciadas por factores coyunturales que no siempre es posible controlar.

A partir de estas limitaciones, se abren diversas líneas para futuras investigaciones. Una primera línea consiste en desarrollar estudios comparativos entre organizaciones o sectores, con el fin de identificar patrones comunes y diferencias en la gestión de la calidad del servicio basada en expectativas. Oliver (1997) sugiere que el análisis longitudinal de expectativas y satisfacción permitiría comprender con mayor profundidad la evolución de estos constructos en el tiempo. Otra línea relevante se orienta al estudio de la calidad del servicio en entornos digitales y





omnicanal, dado que las interacciones mediadas por tecnología plantean nuevos desafíos para la gestión de la experiencia del cliente (Lemon & Verhoef, 2016).

Las implicaciones sociales, territoriales y las proyecciones de investigación refuerzan la pertinencia del enfoque adoptado en este libro. La gestión de la calidad del servicio basada en las expectativas del cliente se presenta no solo como una estrategia empresarial, sino como un enfoque con potencial para contribuir al desarrollo organizacional y social en contextos diversos. De este modo, se cierra el análisis con una visión integradora que invita a continuar explorando el fenómeno desde perspectivas cada vez más amplias.

Conclusión

El desarrollo integral de esta obra permite afirmar que la gestión de la calidad del servicio basada en las expectativas del cliente constituye un eje estratégico ineludible para la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones contemporáneas, empresariales locales y en economías caracterizadas por una creciente sofisticación del consumo. A lo largo del análisis conceptual, empírico y aplicado, se ha evidenciado que la calidad del servicio no puede entenderse como un atributo aislado ni como un resultado fortuito de la atención individual, sino como un fenómeno relacional, sistémico y dinámico que se construye en la interacción permanente entre la empresa y sus clientes.

El estudio de caso desarrollado en la empresa Organización y Decoración de Eventos Piñatería Jireh S.R.L. confirma empíricamente esta premisa, al demostrar que las expectativas del cliente operan como un estándar mental activo que condiciona de manera significativa la percepción de la calidad del servicio. Los resultados estadísticos validan, con un nivel de confianza del 95 %, la existencia de una relación significativa entre ambas variables, desmantelando la idea de que en mercados locales o periféricos el cliente es indiferente al servicio recibido, donde la evidencia muestra un mercado exigente, en el que una proporción relevante de consumidores demanda estándares elevados de atención, confiabilidad y capacidad de respuesta.



El diagnóstico revela la diferencia entre el servicio y la realidad operativa de las organizaciones. La coexistencia de percepciones de calidad alta con un núcleo persistente de insatisfacción pone de manifiesto una gestión fragmentada, sustentada más en el esfuerzo individual que en procesos sistematizados de calidad, donde la experiencia del cliente no solo será un compromiso de rentabilidad, reputación o de sostenibilidad de la empresa en el mediano y largo plazo, sino será un entorno donde el boca a boca negativo amplificará los efectos de la insatisfacción.

Estos hallazgos refuerzan la vigencia de los modelos de expectativas y de calidad negativas percibidas, al tiempo que evidencian la necesidad de mejorar la calidad del servicio emerge, así como una variable relativa y contingente, cuya evaluación depende tanto del desempeño técnico como de dimensiones relacionales, emocionales y simbólicas. En el caso analizado, productos tangibles similares no garantizan satisfacción cuando fallan atributos intangibles como la empatía, la agilidad y la confiabilidad, lo que confirma el carácter multidimensional de la calidad del servicio.

Este libro se enfoca en competitividad empresarial, y no se define por la disponibilidad del producto ni por el precio, sino por la capacidad de la organización para sincronizar sus procesos logísticos, su comunicación y su atención al cliente con expectativas cada vez más elevadas y cambiantes, donde el problema central identificado no es la ausencia de demanda, sino un desafío de ejecución; entre lo que se promete, lo que se espera y lo que efectivamente se entrega en el momento de la verdad.

En conclusión, esta obra sostiene que la supervivencia y el crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector servicios dependen de su capacidad para abandonar modelos de gestión intuitivos y adoptar una gestión basada en datos, procesos y experiencia del cliente. Profesionalizar la logística, estandarizar la atención, gestionar las expectativas de manera ética y desarrollar sistemas de escucha activa no constituyen opciones accesorias, sino condiciones indispensables para cerrar la brecha de satisfacción, transformar detractores en promotores y construir relaciones de valor sostenible. De este modo, la gestión de la





calidad del servicio basada en las expectativas del cliente se consolida no solo como un enfoque académico válido, sino como una herramienta estratégica imprescindible para enfrentar los desafíos del mercado contemporáneo.



REFERENCIAS

- Anderson, E. W., & Sullivan, M. W. (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing Science*, 12(2), 125–143. <https://doi.org/10.1287/mksc.12.2.125>
- Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Morgan, F. N. (2008). Service blueprinting: A practical technique for service innovation. *California Management Review*, 50(3), 66–94. <https://doi.org/10.2307/41166446>
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company.
- Buñay, J. (2017). Gestión de la calidad total y mejora continua en organizaciones de servicios. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 3(2), 1–14. <https://doi.org/10.23857/dc.v3i2.408>
- Christopher, M. (2016). *Logistics and supply chain management* (5th ed.). Pearson Education.
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55–68. <https://doi.org/10.1177/002224299205600304>
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is free: The art of making quality certain*. McGraw-Hill.
- Day, G. S., & Moorman, C. (2010). *Strategy from the outside in: Profiting from customer value*. McGraw-Hill.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.



- Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99–113. <https://doi.org/10.1177/0092070394222001>
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>
- Flores, R. (2022). Calidad del servicio y satisfacción del cliente en empresas comerciales. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHAY*, 6(1), 45–60.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36–44. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000004784>
- Grönroos, C. (2007). *Service management and marketing: Customer management in service competition* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Hammer, M., & Stanton, S. (1999). How process enterprises really work. *Harvard Business Review*, 77(6), 108–118.
- Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1997). *The service profit chain*. Free Press.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.





<https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>

Lovelock, C., & Gummesson, E. (2004). Whither services marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives. *Journal of Service Research*, 7(1), 20–41. <https://doi.org/10.1177/1094670504266131>

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2016). *Services marketing: People, technology, strategy* (8th ed.). Pearson Education.

Miranda, J. (2023). Calidad del servicio y percepción del cliente en empresas del sector metalmecánico. *Revista de Investigación en Gestión Empresarial*, 5(2), 77–93.

Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460–469. <https://doi.org/10.1177/002224378001700405>

Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. McGraw-Hill.

Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63(Special Issue), 33–44. <https://doi.org/10.1177/00222429990634s105>

Ostrom, A. L., Parasuraman, A., Bowen, D. E., Patricio, L., & Voss, C. A. (2015). Service research priorities in a rapidly changing context. *Journal of Service Research*, 18(2), 127–159. <https://doi.org/10.1177/1094670515576315>

Pabón, J., & Palacio, M. (2020). Calidad del servicio y satisfacción del usuario en instituciones de salud. *Revista Ciencias de la Salud*, 18(1), 1–15.



<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/revsalud/a.8891>

- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50. <https://doi.org/10.1177/002224298504900403>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1994). Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality. *Journal of Marketing*, 58(1), 111–124. <https://doi.org/10.1177/002224299405800109>
- Payne, A., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 83–96. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0070-0>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2015). How smart, connected products are transforming companies. *Harvard Business Review*, 93(10), 96–114.
- Reichheld, F. F., & Sasser, W. E. (1990). Zero defections: Quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68(5), 105–111.





- Rust, R. T., Moorman, C., & Dickson, P. R. (2002). Getting return on quality: Revenue expansion, cost reduction, or both? *Journal of Marketing*, 66(4), 7–24. <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.4.7.18515>
- Schmitt, B. (1999). Experiential marketing. *Journal of Marketing Management*, 15(1–3), 53–67. <https://doi.org/10.1362/026725799784870496>
- Schmitt, B. (2011). Experience marketing: Concepts, frameworks and consumer insights. *Foundations and Trends in Marketing*, 5(2), 55–112. <https://doi.org/10.1561/17000000027>
- Slack, N., Brandon-Jones, A., & Johnston, R. (2013). *Operations management* (7th ed.). Pearson Education.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31–41. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.



- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1993). The nature and determinants of customer expectations of service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(1), 1-12. <https://doi.org/10.1177/0092070393211001>
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31-46. <https://doi.org/10.1177/002224299606000203>
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (7th ed.). McGraw-Hill Education.



La calidad del servicio se ha consolidado como un eje estratégico fundamental para la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones en el entorno empresarial contemporáneo. En un contexto marcado por mercados altamente dinámicos y clientes cada vez más informados y exigentes, comprender y gestionar las expectativas del cliente se vuelve un desafío clave para la creación de valor.

Esta obra analiza de manera rigurosa la relación entre la calidad del servicio, las expectativas del cliente y las estrategias empresariales, integrando fundamentos teóricos consolidados con un estudio de caso aplicado que permite contrastar la teoría con la realidad organizacional. A lo largo de sus capítulos, el libro examina cómo las percepciones del cliente se construyen a partir de la experiencia de servicio y cómo las brechas entre lo esperado y lo percibido influyen en la satisfacción, la lealtad y el desempeño empresarial.

Con un enfoque analítico y aplicado, este libro ofrece herramientas conceptuales y estratégicas para comprender la calidad del servicio como un fenómeno relacional y dinámico, orientado a la toma de decisiones. Su contenido resulta de especial interés para estudiantes, investigadores y profesionales que buscan fortalecer la gestión empresarial desde una perspectiva centrada en el cliente y basada en evidencia, aportando así a la mejora continua y a la generación de ventajas competitivas sostenibles.

