



En busca de la satisfacción del cliente de los servicios de transporte aéreo de pasajeros

Apellidos, nombre	Mateu Céspedes, José María (jomaces1@tra.upv.es)
Departamento	Departamento de Ingeniería e Infraestructura de los Transportes
Centro	ETS de Ingeniería del Diseño. Universitat Politècnica de València



1 Resumen de las ideas clave

Los servicios presentan en general una capacidad limitada para atender a los usuarios o clientes. La llegada de los clientes al servicio es a menudo aleatoria, o incluso concentrada en el tiempo. En consecuencia, los desajustes entre el número de clientes a atender y los que pueden ser atendidos pueden resultar notables. Lo peor es además que estos desajustes se traducen en insatisfacción de los usuarios del servicio, y pueden tener por tanto un impacto negativo en la cuenta de resultados de la empresa.

La empresa que gestiona el servicio debe activar por tanto mecanismos que, por un lado, reduzcan esos desajustes y, por otro, minimicen la percepción negativa que los clientes puedan extraer de esos desajustes.

En la primera de estas direcciones, la de reducir los desajustes, se puede actuar sobre los recursos encargados de prestar el servicio, así como sobre la propia demanda, organizando en la medida de lo posible la llegada de los usuarios al servicio.

En la segunda de estas direcciones, la de minimizar el impacto negativo sobre el cliente o usuario, se puede en primer lugar organizar las colas y esperas de manera que resulten más llevaderas. Se puede así mismo atender las quejas y reclamaciones de modo que el afectado mejore su valoración del servicio.

2 Introducción

La capacidad de las empresas para atender a sus clientes es en principio constante en el tiempo, mientras que la demanda de sus clientes suele ser sumamente variable. Esta falta de sincronía entre oferta y demanda es uno de los problemas a los que con más frecuencia deben enfrentarse las empresas y, lo que es más importante, su resolución es clave para conseguir la satisfacción de los clientes.

La capacidad de producción es en general uniforme, es decir, la empresa es capaz de fabricar una cantidad constante de productos, o de prestar sus servicios a una cantidad fija de clientes en cada unidad de tiempo. Por el contrario, la demanda suele fluctuar a lo largo del tiempo. Las empresas de fabricación paliar este problema fabricando en exceso cuando la demanda es baja, exceso que almacenan para sacarlo a la venta cuando la demanda excede a la capacidad de producción. Esta solución no es posible para las empresas de servicios, dada la imposibilidad de almacenar los servicios no prestados. Es decir, que un asiento quede vacío en un vuelo no nos va a permitir aumentar la capacidad en el vuelo del día siguiente, ese asiento vacío se pierde irremisiblemente. O, con otro ejemplo, el agente de una empresa de *handling* que no tiene servicio al que atender en un determinado momento no puede ahorrar ese tiempo para cuando tenga varios usuarios a los que atender de manera simultánea.

La asincronía de oferta y demanda supone pues un problema de gran calado en las empresas de servicios, y lo que es peor, de importante impacto en la calidad del servicio percibida por el cliente. Una demanda inferior a la capacidad de la empresa supone en la mayoría de los casos un despilfarro de recursos. El caso contrario, cuando la demanda desborda la capacidad disponible para atenderla, es todavía peor, porque se producirán colas e incluso deserciones de

clientes. Dicho de otra manera, se atenderá mal a los clientes y se perderán algunos.

¿Qué hacer para paliar este problema? La empresa de servicios debe estudiar a fondo cómo afecta esta problemática en su caso concreto, y aplicar las medidas que estén a su alcance y que sea capaz de encontrar para paliar o minimizar el problema en la medida de lo posible. Este documento presenta algunas de estas medidas, aplicándolas al caso de la empresa de servicios de transporte aéreo.

3 Objetivos

Este artículo tiene un objetivo muy práctico, el de identificar medidas dirigidas a resolver, o al menos paliar, un problema de significativa trascendencia en el ámbito de la prestación de servicios en general, y de servicios de transporte aéreo en particular. El lector podrá tras su lectura:

- identificar políticas que, actuando sobre los recursos encargados de prestar el servicio, minimicen los desajustes entre la capacidad de ese servicio y la demanda que debe atender,
- identificar políticas que, actuando sobre la demanda de un servicio, minimicen los desajustes entre la capacidad de ese servicio y la demanda que debe atender,
- identificar políticas que minimicen la percepción negativa que, como consecuencia de los desajustes entre la capacidad de un servicio y la demanda que debe atender, obtengan los usuarios de ese servicio.

4 Desarrollo

4.1 Gestionando la capacidad del servicio desde el lado de la oferta

La empresa puede habilitar diversas medidas desde el lado de la oferta, es decir, desde el lado de sus recursos, para paliar el problema de la capacidad. Catalogamos estas medidas en cinco vías no excluyentes:

1. La más evidente es la de **ampliar el número de recursos empleados en la prestación**, ya sean éstos humanos o materiales. Así, habilitar tres mostradores de facturación en lugar de dos, seguro acortará la longitud de las colas que se formen frente a esos mostradores. Ésta es una vía efectiva para acortar las colas, pero a menudo es también la solución más cara. En la mayoría de los casos, esto obligaría a la empresa a contratar un número mayor de agentes y de mostradores que en las horas valle permanecerían desocupados, pero que habría pagar.
2. Si las colas o momentos de mayor demanda se producen en unos momentos determinados conocidos (horas punta), la empresa podría intentar **ampliar los recursos en esos momentos concretos**, recurriendo por ejemplo a la contratación de personal complementario a tiempo parcial. Es otro camino no exento de dificultades porque la mayoría de las personas persiguen un trabajo a tiempo completo, pero es otra solución a explorar.



3. Una tercera vía, desde el lado de la oferta, es la **reordenación de los recursos**. Es frecuente que en las empresas de servicios una parte del personal se dedique a tareas de back-office, es decir, tareas que no es necesario hacer de cara al público cuando éste está presente. Instruir a estas personas para que en los momentos de mayor demanda puedan dejar sus ocupaciones habituales y atender al público puede ser una forma de resolver el problema de la falta de capacidad sin invertir en recursos adicionales. El ejemplo presentado en el punto 4.5 ilustra esta vía.
4. Una cuarta vía consistiría en **mejorar los procedimientos**, su secuencia, etc., por ejemplo reduciendo las actividades a realizar en los momentos punta. Determinadas tareas se pueden ejecutar en ocasiones de manera previa a la llegada del cliente, lo que permitirá reducir luego el tiempo de la prestación. Una empresa de *handling* podría por ejemplo preparar con antelación los informes para los pilotos, de manera que no tuviera que redactarlos cuando tiene que atender al pasaje.
5. La quinta vía consistiría en **mejorar la eficiencia de los recursos**. En el caso del personal, esto podría implementarse con un mayor grado de formación, cualificando a este personal para que resulte más eficiente, y para que sea capaz de responder con rapidez ante las contingencias que puedan surgir.

4.2 Gestionando la capacidad del servicio desde el lado de la demanda

La empresa tiene en ocasiones la posibilidad de incidir en la demanda, reordenando la forma en que ésta se presenta en el establecimiento. En servicios muy personalizados se puede llegar a establecer **un sistema de reserva previa**. Esto es lo más deseable, pero no en todos los servicios es posible.

Una segunda vía para incidir en la demanda consiste en **convertir en variables determinados componentes de la oferta** de la empresa. La creatividad puede ayudar a encontrar fórmulas útiles. Algunas ideas al respecto:

- Variación del precio: la empresa ofrece descuentos en su tarifa en los momentos de menor demanda. De esta manera se pretende desviar parte de la demanda de horas punta a horas valle.
- Promoción: en los momentos valle se ofrece un regalo promocional o servicio complementario sin coste para el cliente.

Este tipo de acciones no suele ser del agrado de muchas empresas de servicios, pero en ocasiones han acabado siendo efectivas. La posibilidad de cobrar distintas tarifas por el servicio de *handling* según la franja horaria puede parecer chocante porque nadie del sector lo hace, pero hay que recordar que lo habitual en un sector concreto es en ocasiones el resultado de innovaciones chocantes introducidas en algún momento por uno de los competidores y que luego copiaron los demás.

4.3 Minimizando el impacto negativo: las leyes de las colas

Si no hemos podido o querido ampliar la capacidad contratando recursos complementarios, si no hemos sido capaces de adaptar nuestra oferta a las fluctuaciones de la demanda, y si no hemos encontrado la forma idónea de actuar sobre la demanda para adaptarla a nuestra oferta, vamos a tener momentos en los que la demanda desbordará nuestra capacidad y se formarán colas.

En este caso, lo único que podemos hacer es habilitar medidas que, si bien no van a paliar el problema, sí que puedan reducir el impacto que el mismo va a producir sobre la percepción del cliente. Una batería de medidas que podemos arbitrar es lo que se conoce como *leyes de las colas*. Estas son las más significativas:

- La estancia en una cola se percibe como menos *penalizante* desde el punto de vista de la calidad percibida por el cliente si **la cola está organizada de manera justa**. Puede parecer que establecer un turno no es del todo elegante en determinados servicios, pero la contrapartida es considerablemente peor. En cualquier caso, y como mínimo, el empleado deberá hacer un esfuerzo adicional para atender en primer lugar al que llegó primero (salvo que haya una política claramente establecida en otro sentido).
- La estancia en una cola se percibe como menos negativa cuando esa estancia es **amenizada o entretenida** de alguna manera. En el ámbito de las aerolíneas es frecuente la insistencia por parte de las compañías para que sus clientes acudan con tiempo al aeropuerto. En la práctica, el pasajero que acude temprano al aeropuerto encontrará menos cola en el mostrador de facturación. Luego estará más tiempo ocioso, pero este tiempo podrá distraerse viendo la oferta de las tiendas del aeropuerto, por ejemplo.
- **Una cola al principio** del servicio es menos penalizante que al final del servicio. El cliente percibe la espera antes de la prestación del servicio como parte del servicio, mientras que la espera al final es percibida como un robo del tiempo que el cliente podría dedicar a otras actividades. Por ello, si por falta de capacidad es necesario hacer esperar a un cliente, es preferible que éste sea el que va a despegar, no el que ha aterrizado y está deseando marcharse del aeropuerto.
- **Una cola informada** es menos negativa. Si el cliente sabe lo que va a tener que esperar, se despreocupa del tiempo y el paso del mismo se hace más llevadero.
- La información del tiempo de espera debe ser precisa y más bien por exceso. Cuando la espera es más corta de lo que se anunció la percepción mejora sustancialmente. Por el contrario, si el tiempo de espera anunciado se agota y el cliente sigue sin ser atendido, éste entrará en una fase de pérdida de confianza en el prestatario del servicio que influirá de manera notable en su percepción. Éste es un error muy frecuente en todo tipo de empresas de servicios. A menudo el informador trata de quitar importancia a la espera, anunciando menos tiempo ('unos minutitos') del que en realidad se sabe va a durar esa espera.

4.4 Qué hacer cuando se producen errores

Pese a todos nuestros esfuerzos por prestar un buen servicio, podemos tener la convicción de que se van a producir errores. La consecuencia de esos errores será el descontento de los clientes, y sus quejas. Tenemos que estar preparados para recibir esas quejas, que en muchos casos serán formuladas por los clientes de manera poco amable, hasta agresiva.

Lo primero que tenemos que hacer es aceptar las quejas como algo positivo. En realidad una queja es algo positivo porque nos da la oportunidad de enmendarnos, de localizar el error y mejorar el sistema para que no se vuelva a producir. **Una queja es un regalo**, afirmaban Barlow y Moller desde el título de su libro publicado en el año 2000. En efecto, un regalo que no gusta, es cierto, pero un regalo, porque puede tener un inmenso valor para nosotros si sabemos sacarle partido.

Tener presente esta filosofía de entender la queja como un regalo puede ser además decisivo para convertir la queja en una forma de *fidelizar* al cliente. Si el cliente ve que la empresa se toma en serio su queja, entenderá que la empresa quiere mejorar. Diversas estadísticas demuestran que, mientras que la intención de repetir la compra descende cuando se ha producido un error, la intención de repetir cuando se le ha dado una adecuada solución al error, asciende. De hecho, la intención de repetir es en ocasiones mayor cuando se ha producido un error pero éste ha sido bien resuelto, ¡que cuando no se ha producido error alguno! Por tanto, dar una buena solución al error puede ser una manera de fidelizar al cliente.

Una buena respuesta a la queja producida como consecuencia de un error puede ajustarse al siguiente guión:

- Agradecer sinceramente al cliente el que haya formulado su queja.
- Explicar porqué se valora la misma.
- Darle la razón al cliente, a poco que la tenga. Pedir disculpas.
- Prometer hacer algo respecto al problema de manera inmediata.
- Solicitar la información necesaria para ello.
- Corregir el error.
- Resarcir al cliente por el error.
- Comprobar que el cliente ha quedado satisfecho.
- Prevenir errores futuros.

Mucho peor que escuchar quejas es no hacerlo cuando en realidad existen. Cuando el cliente se calla sus quejas y, simplemente, no repite, no nos da la oportunidad de mejorar. Nuevamente hay que insistir por ello en la necesidad de establecer un diálogo franco con los clientes, aún a riesgo de escuchar lo que no gusta. Slywotzky y Morrison sugerían: "No acuda a las conversaciones con los clientes preguntándose qué necesita saber. La pregunta adecuada es: ¿qué es lo que tengo miedo a descubrir?"

4.5 Un ejemplo

A lo largo de los últimos años, el *aplanamiento de la pirámide* ha sido la tendencia imperante en lo que a dirección de personas se refiere.

Entendemos por aplanamiento de la pirámide la reducción de niveles directivos, es decir, la eliminación de mandos intermedios entre la alta dirección y los encargados de ejecutar el trabajo operativo. Este aplanamiento implica menores costes, pero también una menor supervisión del trabajo operativo. Esta menor supervisión se compensa con un mayor apoderamiento de este personal, que ha sido convenientemente cualificado para ello.

Resulta por todo esto sorprendente que una compañía como Southwest Airlines, que por estrategia trata de mantener los costes bajos, haya huido de esta tendencia, y haya mantenido un nutrido grupo de trabajadores en la línea media de la estructura jerárquica.

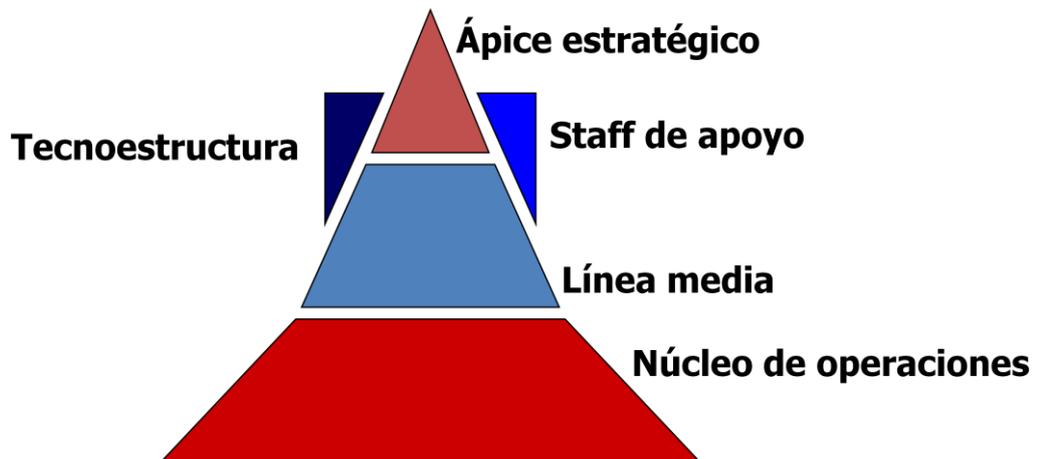


Figura 1.- Estructura de la organización (según Henry Mintzberg)

La explicación la encontramos en otro rasgo característico de la estrategia de la aerolínea, **la búsqueda de un nivel de servicio superior**. La línea media tiene asignadas un menor número de tareas operativas, lo que le aporta la flexibilidad necesaria para poder responder ante imprevistos o peticiones de los clientes. En general todo el personal es animado a tomar iniciativas que respondan a las demandas de los clientes.

En este sentido, el máximo directivo de la aerolínea celebraba en un número de la revista de la compañía algunas de estas iniciativas:

- "Carlos Romero, agente de rampa en Jacksonville, cumplió con creces con su obligación recientemente, cuando acudió en ayuda de un Compañero y la Clienta a la que éste estaba atendiendo. La Clienta sólo hablaba español y había perdido su vuelo. Carlos, además de traducir, encontró y recuperó un medicamento de la maleta que ella había facturado. El Compañero de Carlos, Phyllis Ward, quería hacernos saber que Carlos "rocks", y yo estoy de acuerdo.
- Josh Hibbard, agente de operaciones en Denver, fue reconocido por su Supervisor por asistir en un vuelo particularmente complicado, aun cuando Josh no estaba asignado al mismo. Tanto el vuelo de llegada como el de salida transportaban pesadas cargas de pasajeros, incluyendo Clientes en sillas de ruedas. Gracias a la ayuda de Josh y su predisposición a asistir a sus Compañeros el vuelo pudo salir en hora."

5 Cierre

Decía Jan Carlzon, legendario Director Ejecutivo de Scandinavian Airlines System (SAS), que el éxito de una empresa se decide en los sucesivos *momentos de la verdad*. Entendía por tales los momentos en que un empleado de la compañía tiene ante sí a un cliente. De cómo se comporte ese empleado, de cómo resuelva el problema del cliente, de cómo lo atienda, dependerá que éste vuelva o no, y de que éste recomiende o no a otras personas que contraten a esa compañía en particular.

Pero para que el empleado atienda bien al cliente la empresa tiene que haberle facilitado instrumentos, tiene que haber establecido políticas que faciliten el trabajo de esos empleados, que le ayuden a prestar un buen servicio. El empleado no puede hacer un buen trabajo si el marco que le han fijado no ayuda a ello. En el caso de las empresas de servicios, mejorar la calidad del servicio pasa por diseñar y establecer las políticas adecuadas en lo que a gestión de la capacidad y atención a las quejas se refiere.

6 Bibliografía

6.1 Libros:

Carlzon, Jan. **El momento de la verdad**. Díaz de Santos, 1991 (edición en español).

Eiglier, Pierre y Langeard, Eric. **Servucción. El marketing de servicios**. McGraw-Hill, 1989 (edición en español).

Gittell, Jody Hoffer. **The Southwest Airlines Way**. McGraw-Hill, 2005.

Moller, Claus y Barlow, Janelle. **Una queja es un regalo**. Ediciones Gestión 2000, 2000 (edición en español).

6.2 Webs:

The Southwest Airlines, www.southwest.com