



La búsqueda de la calidad en 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 incorporan un alto grado de variabilidad, debido a la participación de personas (tanto el prestatario como el usuario o cliente lo son). La simultaneidad entre la prestación del servicio y su consumo hace además imposible controlar la calidad a posteriori (el usuario percibe el error en cuanto se produce). Garantizar la calidad en estas condiciones es complicado. Es imprescindible configurar métodos preventivos que reduzcan la probabilidad de que se produzcan errores.

La evaluación de la calidad del servicio que el cliente realiza se basa en la brecha entre sus expectativas al contratar el servicio y lo efectivamente percibido al recibirlo. El método SERVQUAL permite activar un método preventivo de aseguramiento de la calidad en los servicios, basado en reducir esa brecha en que se basa la evaluación de la calidad por el usuario o cliente. Para ello, el modelo definido por SERVQUAL descompone esa brecha en cuatro componentes. Reduciendo la magnitud de cada una de las cuatro componentes se reduce la brecha total.

El objetivo es incluso ir más allá, haciendo que lo percibido al recibir el servicio supere las expectativas; lo que hará que la evaluación sea claramente positiva y anime al usuario a repetir. Que se active la *fidelización*, y que se materialicen sus ventajas, depende de ese saldo.

2 Introducción

Entendemos hoy que **un producto o servicio tiene calidad cuando es capaz de satisfacer las expectativas que, razonablemente, el cliente ha depositado en ese producto o servicio**. Conviene no confundir entonces calidad con prestaciones u otros atributos del producto, confusión habitual por otra parte en el uso coloquial del término *calidad*.

Un producto de alta gama tendrá previsiblemente unas elevadas prestaciones, y uno de baja gama ofrecerá un menor nivel de prestación. Ambos pueden en cualquier caso ofrecer una elevada calidad. El producto de alta gama será un producto de calidad si todas las unidades del producto (o un altísimo porcentaje de las mismas) ofrece y mantiene las elevadas prestaciones que promete. Lo mismo ocurrirá con el producto de baja gama; será un producto de calidad si todas las unidades del producto (o un altísimo porcentaje de las mismas) ofrecen y mantienen las prestaciones prometidas, sean éstas prestaciones las que sean.

Las implicaciones para la gestión de la producción que se derivan de esta concepción de la calidad son notables. La búsqueda de la calidad es un objetivo significativamente distinto a la búsqueda de otros parámetros y atributos de valor. La búsqueda de las prestaciones y otros atributos de valor se concentra principalmente en la fase de diseño de producto. Para obtener prestaciones elevadas, éstas deberán ser contempladas desde el diseño. La búsqueda de la calidad se centra más bien en la producción. Es durante la producción cuando suelen acontecer los fallos que hacen que determinadas unidades de producto no alcancen las prestaciones para las que se diseñó el producto.

Optimizar los procesos de producción para que esos fallos no se produzcan es el objetivo de los *sistemas de aseguramiento de la calidad*. Es ésta una vía más

segura y económica hacia la calidad que los tradicionales sistemas de control de la calidad, que se centraban en corregir los errores una vez se habían producidos. La prevención es en este ámbito mucho más eficaz, y sobre todo más eficiente, que la reparación a posteriori. **La mejor continua es la base de estos sistemas de aseguramiento de la calidad.**

Estas premisas son aún más ciertas en el caso de los servicios. La simultaneidad entre producción y consumo, rasgo característico de los servicios, hace que los fallos, una vez se han producido y el usuario los ha padecido, tengan muy difícil corrección. **Hacerlo bien a la primera es la única manera de asegurar la calidad en los servicios.** La prevención es la única vía.

¿Cómo asegurar la calidad en los servicios? ¿Cómo evitar que se produzcan errores? La optimización del sistema de producción de servicios (*servucción*) es la única manera. En este artículo proponemos un modelo clásico para hacerlo, y lo aplicamos al ámbito de los servicios de transporte aéreo de pasajeros. De esa aplicación se derivan una serie de reflexiones y recomendaciones básicas.

3 Objetivos

Este artículo tiene un objetivo muy práctico, el de identificar medidas dirigidas a asegurar la calidad en el ámbito de las empresas de servicios en general, y de servicios de transporte aéreo de pasajeros en particular. El lector podrá tras su lectura:

- interpretar el papel atribuido a la gestión de la calidad en las empresas de servicios,
- determinar cómo el usuario o cliente de la empresa de servicios evalúa la calidad de los mismos,
- identificar medidas que contribuyan a garantizar la calidad en los servicios, y
- definir indicadores que permitan evaluar y comparar la evolución en la calidad de los servicios.

4 Desarrollo

4.1 Factores que afectan al valor percibido por el cliente

La percepción que el cliente obtiene del servicio será tanto mejor cuanto mayores sean las prestaciones del mismo. Sin embargo, lo que le pedimos al cliente a cambio de esas prestaciones (el precio que tiene que pagar por el servicio) actuará en sentido contrario. De manera que:

$$\text{Valor percibido} = \frac{\text{prestaciones}}{\text{precio}}$$

Es claro que si las prestaciones son altas y el precio bajo, la percepción del cliente será positiva, pero este planteamiento puede no ser sostenible por la lógica económica (aumentar las prestaciones añade costes que obligarán a aumentar el precio). Hay que optar pues, o por reducir prestaciones (lo que nos permitirá reducir el coste y por tanto el precio), o por elevar el precio para aumentar prestaciones. Son dos estrategias alternativas entre las que la

empresa debe optar. En todos los mercados hay clientes que buscan la oferta más barata y clientes que están dispuestos a pagar más por un servicio mejor. Lo que es importante es tener claro por qué estrategia se opta, y ser coherente con la elección.

La prestación de servicios implica más interacción entre personas que la fabricación y oferta de productos. Clientes por un lado, y prestatarios por otro, no pueden dejar a un lado su faceta de personas. Toda interacción entre personas conlleva unos componentes emocionales que van más allá de la mera mecánica de la prestación del servicio. De manera que el numerador de la ecuación presentada en el epígrafe anterior es algo más compleja. Intervienen las emociones.

Al mismo tiempo, también existen factores emocionales en el denominador. La propia organización del servicio puede inducir en el cliente incomodidades e inseguridades que pesan del lado negativo. Las aerolíneas de bajo coste aumentan el número de asientos en el avión en base a reducir el espacio disponible para cada pasajero, lo que supone una notable incomodidad. La rebaja en el precio permite no obstante mantener el denominador reducido y la percepción de valor elevada.

En resumen, la ecuación del valor queda como sigue:

$$\text{Valor percibido} = \frac{\text{prestaciones} + \text{emociones}}{\text{precio} + \text{inseguridades} + \text{incomodidades}}$$

La estrategia habrá definido el nivel de prestaciones y emociones que pretendemos ofrecer al cliente, así como el precio, inseguridades e incomodidades que pretendemos exigirle. Ahora bien, ¿qué nos garantiza que lo pretendido es lo realmente ofrecido y exigido en cada prestación del servicio?

4.2 Garantizando la calidad del servicio

La gestión de la calidad debe ocuparse de que los niveles pretendidos de prestaciones y emociones son los que efectivamente ofrecemos, y de que los niveles exigidos de precio, inseguridades e incomodidades en cada una de las prestaciones del servicio coinciden también con las planificadas. Para ello, el diseño del sistema de servucción no debe atender exclusivamente a la prestación del servicio definido, debe atender también a la forma de garantizar la calidad de los mismos.

Una aerolínea puede por ejemplo prometer comidas *gourmet* en vuelo, como forma de diferenciarse de la competencia. Esta diferenciación se enmarcará previsiblemente en una oferta de alto valor, y de relativamente elevado precio. La diferenciación sólo se hará efectiva si a la hora de ser servida se garantiza que la comida en cuestión mantiene la presentación prevista, la temperatura adecuada, la limpieza, etc. En el momento de la verdad, cuando el personal acomete la prestación, es cuando surgen las dificultades. No resulta fácil servir este tipo de comidas en las mejores condiciones cuando se hace en pleno vuelo y a decenas o centenares de personas de manera simultánea.

Una evaluación de la calidad del servicio que nos interesa es en cualquier caso la que hace el usuario o cliente. La evaluación del cliente no depende

sólo de lo percibido durante la prestación. El cliente hace su evaluación basándose también en las expectativas que tenía al contratar el servicio. De manera que **la evaluación del servicio que hace el usuario es función de la diferencia entre lo que él esperaba antes de recibir la prestación y lo que percibe que ha recibido**. Es decir:

$$\text{Evaluación} = F(\text{Percepción} - \text{Expectativas})$$

La empresa prestataria debe hacer todo lo necesario para reducir esa diferencia entre la percepción que el usuario obtiene del servicio y las expectativas con las que acudía al mismo, pues de ello depende su evaluación y, como consecuencia, su satisfacción. Reducir esa brecha es pues el objetivo de la gestión de la calidad. Objetivo nada fácil, si se tiene en cuenta otro rasgo característico de los servicios, la heterogeneidad debida a la intervención de personas en la prestación.

4.3 La gestión de la calidad como un proceso de reducción de desajustes. El modelo SERVQUAL

Los autores Zeithaml, Parasuraman y Berry parten del planteamiento explicado en el apartado anterior para definir su modelo de conceptualización y mejora de la calidad del servicio, el modelo SERVQUAL. Estos autores denominan desajustes de tipo 5 a la **diferencia a minimizar (percepción menos expectativas)**, y nos proponen descomponerla en varios desajustes parciales que detallaremos a continuación. Esta descomposición nos permite reducir el desajuste total por la vía de reducir cada uno de sus componentes (ver ilustración gráfica en Figura 1):

- Desajustes de tipo 1: Discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones que la empresa tiene sobre esas expectativas. El desconocimiento de lo que los clientes esperan puede llevar a la empresa a diseñar un servicio distinto al esperado por el cliente.
- Desajustes de tipo 2: Discrepancia entre la percepción que los directivos tienen de las necesidades del cliente y su concreción en especificaciones del servicio a prestar. Aun conociendo lo que el cliente espera, la empresa puede definir unas especificaciones del servicio que no satisfacen esas expectativas.
- Desajustes de tipo 3: Discrepancia entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido. La empresa puede saber lo que el cliente espera y haberlo traducido en especificaciones correctas para su servicio, pero el fallo se produce en el momento de prestar el servicio.
- Desajustes de tipo 4: Discrepancia entre el servicio real y lo que se comunica a los clientes sobre él. La comunicación del servicio promete en ocasiones más de aquello para lo que se ha definido.

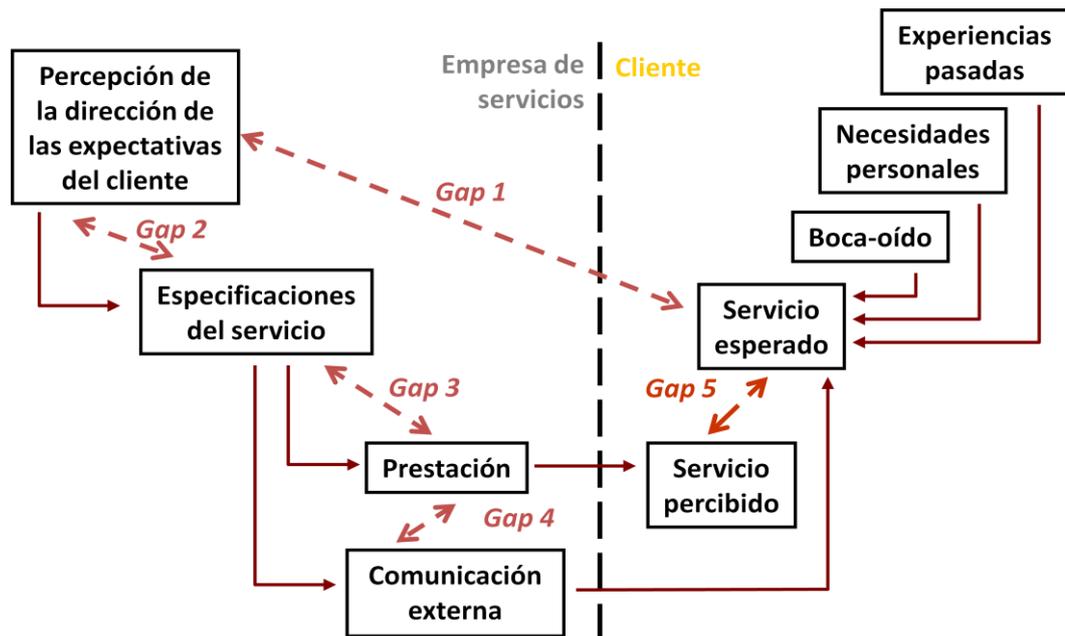


Figura 1.- Representación gráfica del modelo SERVQUAL (Zeithaml, Parasuraman y Berry)

4.3.1 Cómo reducir los desajustes de tipo 1

Puede ocurrir que la empresa no esté entendiendo las verdaderas necesidades del cliente. El diseño del servicio se basa en el conocimiento que la empresa tiene de esas necesidades. Si ese conocimiento es insuficiente, o tiene sesgos importantes, no servirá de nada reducir el resto de las desviaciones, porque no estaremos prestando el servicio que debemos prestar. Nuestra eficiencia en la prestación no nos garantizará la eficacia. Podemos visualizarlo con el clásico símil de Drucker: de poco servirá subir a buen ritmo por la escalera si ésta no está apoyada en el lugar correcto.

Cualquier método que nos permita entender las verdaderas necesidades del cliente, y lo que es más, la forma en que estas necesidades evolucionan en el tiempo, podría resultar de utilidad. Muchas empresas que en cierto momento tuvieron éxito acaban *envejeciendo mal* porque no entienden que lo que satisfacía a sus clientes con anterioridad acaba siendo insuficiente con el paso del tiempo, o porque son incapaces de introducir las nuevas necesidades en el diseño de sus servicios.

El diálogo con el cliente, o cualquier otra forma de investigación del mercado, puede sernos de utilidad a la hora de reducir los desajustes de tipo 1. El papel del personal en contacto con el cliente es en este aspecto fundamental, detectando las verdaderas necesidades del cliente y transmitiéndolas a los responsables de mejorar el servicio. El diálogo no debe pues limitarse al que se mantiene con el cliente, hay que extenderlo en vertical y horizontal dentro de la organización.

4.3.2 Cómo reducir los desajustes de tipo 2

Una vez entendidas las necesidades del cliente hay que traducirlas en especificaciones a cumplir. La definición de unos estándares de servicio no está exenta de peligros. Las necesidades de los clientes no son homogéneas de manera que los estándares suponen una simplificación importante.

En cualquier caso, definir los estándares del servicio es fundamental. Supongamos que el 90% de nuestros clientes entiende que una cola para facturar de más de media hora en un vuelo doméstico es sinónimo de mala calidad. Nuestro estándar deberá situarse como máximo en ese umbral, y deberemos organizar el servicio de manera que ese umbral sólo se vea superado en un mínimo porcentaje de vuelos y/o momentos. Si al cabo de cierto número de vuelos nuestro recuento muestra que colas de más de media hora se han producido en un alto porcentaje de esos vuelos, la *servucción* deberá rediseñarse, añadiendo por ejemplo más recursos (más agentes de *handling*, más mostradores, etc.).

En última instancia ya sabemos que la Ley de Murphy (*si algo puede fallar lo hará*) actúa con diligencia. Podemos pues reducir los desajustes de tipo 2, con medidas como las siguientes:

- elaborar listas pormenorizadas con todos los elementos que deben estar presentes en el momento de la prestación;
- escoger adecuadamente esos elementos para que cumplan las exigencias que nosotros, y los clientes, les pedimos;
- establecer políticas de vigilancia que nos garanticen que esos recursos están disponibles y en perfectas condiciones (responsables, frecuencia temporal, etc.);
- establecer políticas de control de los parámetros relevantes y analizar su evolución (tiempos de espera, clientes atendidos por unidad de tiempo, número de maletas extraviadas, vuelos con retraso,...).

4.3.3 Cómo reducir los desajustes de tipo 3

Una vez definidos los estándares y dimensionados adecuadamente los recursos necesarios para conseguir esos estándares, habremos previsiblemente reducido los desajustes de tipo 2. Sin embargo, circunstancias diversas conspirarán para que el equilibrio se vea perturbado.

Una amplia casuística de hechos puede dar al traste con nuestra planificación: la baja por enfermedad de un agente o una agente de *handling*, la avería fortuita de un avión, el retraso de un vuelo,... Incluso los problemas personales de un miembro del equipo humano que presta el servicio pueden afectar a la prestación del mismo, evitando que se alcance el estándar de calidad previsto. El estándar puede incluir por ejemplo la sonrisa al cliente, difícil cuando el prestatario está en trámite de divorcio o ha fallecido un familiar próximo.

Este tipo de circunstancias, causantes de los desajustes de tipo 3, son las más difíciles de prever y de paliar. Su tratamiento deberá tener en cuenta además la cultura de la compañía, las políticas de personal que aplica, etc. Una forma de abordarlas puede ser inventariar las circunstancias más comunes que se pueden producir, estudiar las posibles respuestas e identificar la más conveniente. Esta metodología conseguirá cuanto menos que, en los casos

para los que se haya escogido una solución, los empleados sepan cómo actuar, lo que se traducirá en rapidez de respuesta y en que la respuesta sea siempre la misma. La rapidez es en sí misma una forma de mejorar la percepción, y por tanto la calidad. La homogeneidad tiende también a reducir la brecha entre expectativas y percepción.

4.3.4 Cómo reducir los desajustes de tipo 4

La empresa no debe exagerar las bondades de su oferta. Una comunicación que exagere dichas bondades podrá presumiblemente captar nuevos clientes, pero éstos no quedarán satisfechos, divulgando una mala imagen de nuestro servicio. No hay que olvidar que un cliente insatisfecho suele comentar su mala experiencia a mucha más gente que un cliente satisfecho. El resultado será *pan para hoy, hambre para mañana*.

4.4 Indicadores de calidad en empresas de transporte aéreo

La lista de los indicadores de calidad aplicables a las empresas de transporte aéreo de pasajeros es larga. Incluimos algunos de los más frecuentes:

- Indicadores relacionados con los elementos tangibles del servicio:
 - Disponibilidad y funcionamiento correcto de los dispositivos para el entretenimiento a bordo, periódicos, etc.
 - Disponibilidad de la conexión a Internet, teléfono, etc.
 - Presentación y condiciones de la comida y bebida a bordo
- Indicadores relacionados con la confiabilidad del servicio:
 - Puntualidad en despegue y aterrizaje
 - Interés en la resolución de problemas que afecten a los pasajeros
- Indicadores relacionados con el personal de atención al pasajero:
 - Aspecto del personal
 - Predisposición a asistir al pasajero
 - Capacidad (conocimiento) para contestar las preguntas de los pasajeros
 - Cortesía, atención personalizada, empatía

Los servicios de transporte aéreo son por otra parte servicios compuestos a su vez de otros servicios elementales o complementarios. Así, para acceder al servicio de transporte aéreo, el pasajero tendrá probablemente que hacer uso de manera previa de servicios como el de reserva o compra on-line, o de servicios en tierra como el check-in, la sala de espera o el de recuperación de equipajes extraviados. Así, será necesario añadir a la lista indicadores como:

- Indicadores relacionados con la información y venta on-line:
 - Disponibilidad y comodidad de la página web y sistema de compra on-line
 - Agilidad y precisión en el proceso de compra on-line
- Indicadores relacionados con el servicio de check-in:
 - Tiempo de espera en la cola de facturación
 - Aspecto del personal de facturación (o de tierra en general)
 - Predisposición de este personal en la asistencia al pasajero
 - Capacidad (conocimiento) para contestar las preguntas de los pasajeros



- Cortesía, atención personalizada, empatía
- Indicadores relacionados con el servicio de equipajes extraviados:
 - Facilidad para identificar y encontrar la oficina de reclamación de equipajes extraviados
 - Porcentaje de equipajes recuperados
 - Plazo de recuperación de equipajes
 - Disponibilidad de personal en la oficina de reclamación
 - Etc.

4.5 Efectos dinámicos en la mejora de la calidad

Una buena gestión de la calidad reducirá la brecha entre lo percibido y las expectativas con las que el cliente llegaba al servicio. En realidad, de lo que se trata es de que esa brecha sea positiva, es decir, que el cliente perciba un servicio superior al esperado. Sólo así su evaluación positiva le animará a volver, lo *fidelizará*.

Debemos tener en cuenta entonces que esa evaluación positiva elevará a su vez las expectativas con las que el cliente acuda al servicio la próxima vez. De hecho, las experiencias anteriores con el servicio, en el caso de que las haya, son la fuente principal de generación de expectativas, por delante de la comunicación de la empresa y de sus clientes (boca-oido).

Si las expectativas crecen como consecuencia de una prestación de calidad, la única forma de mantener el saldo entre percepción y expectativas en positivo es activar un proceso de mejora continua de la calidad de la prestación. **La calidad es en consecuencia un proceso, no un estado.**

5 Cierre

La cuestión de fondo a considerar es que la calidad no es cuestión de voluntarismos (*¡vamos a hacer las cosas bien!*). La calidad hay que asegurarla, es decir, hay que aplicar políticas que aseguren la calidad.

Para que nada falle en el momento de la prestación debemos asegurarnos, por ejemplo, de que tenemos todos los recursos necesarios para la prestación disponibles, que esos recursos son los que efectivamente necesitamos y que, si alguno falla, disponemos de planes de contingencia adecuados para suplir la carencia.

Sólo así, gestionando de manera preventiva, el nivel de prestación se mantendrá, garantizaremos la evaluación positiva por parte del usuario o cliente, y conseguiremos su vuelta y el flujo de ingresos futuros que la empresa necesita para sobre vivir y crecer.

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).

Salvador, Carmen María. **Calidad de servicios: el camino hacia la fidelidad del consumidor**. Universidad de Almería, 2008.

Zeithaml, Valerie A., Parasuraman, A. y Berry, Leonard L. **Calidad total en la gestión de servicios: cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores**. Díaz de Santos, 1992.