

Una aplicación del modelo SERVQUAL
de calidad de servicio a la industria de
transporte aéreo



Marco Antonio Robledo

Universidad de las Islas Baleares

Escuela Oficial de Turismo



Este estudio presenta una aplicación a la industria de transporte aéreo del modelo SERVQUAL para el estudio de la calidad de servicio. En particular se analizan las dimensiones que los pasajeros utilizan para evaluar la calidad de servicio de una compañía aérea, determinando la importancia relativa de cada una de ellas, se mide la calidad de servicio percibida por éstos en función de esas dimensiones y se identifican las deficiencias que provocan diferencias entre las expectativas y la percepción del servicio prestado.

palabras clave

Calidad de servicio, Desfase, Dimensiones de la calidad de servicio, Expectativas, Percepción, SERVQUAL, Transporte aéreo.

keywords

Service quality, Imbalance, Service quality aspects, Expectations, Perception, SERVQUAL, Air Transport.

El transporte aéreo de pasajeros, industria en la que hemos centrado el presente estudio, pertenece al sector terciario o de servicios, si seguimos la ya universal clasificación que el economista Colin Clark realizó de las actividades económicas en 1940 que las dividía en tres sectores: primario (agricultura), secundario (industria) y terciario (servicios).

La circunscripción del presente trabajo a este único sector de actividad obedece a dos razones fundamentales:

1.-Pese a la abundante bibliografía sobre calidad de servicio aplicada a industrias específicas (banca, asesoría legal, hoteles, turismo rural, sanidad, etc...) aparecida en los últimos años, la industria de transporte aéreo ha recibido escasa atención. En concreto, sólo hemos podido encontrar un estudio que, tomando como punto de referencia el modelo SERVQUAL lo aplicara a este sector (Fick y Ritchie, 1991).

2.-Evidentemente todas las empresas de servicio poseen puntos en común, por lo que muchas de las conclusiones obtenidas en estudios realizados en otras industrias del sector son extensibles al transporte aéreo. Sin embargo, también hay importantes elementos diferenciales en una industria tan compleja como la del transporte aéreo que nos lleva a considerar que merece un estudio individualizado.

Objetivos de la investigación

- Proporcionar un mejor entendimiento de los procesos de evaluación de la calidad por parte del usuario de servicios de transporte aéreo de pasajeros.
- Determinar la importancia relativa de las distintas dimensiones que el pasajero utiliza para evaluar la calidad de servicio de una compañía aérea.
- Aplicar el modelo SERVQUAL a una compañía aérea y medir las deficiencias que provocan una calidad del servicio no óptima.

El turismo podría existir sin atracciones, centros de ocio, e incluso sin alojamiento organizado; pero sería inconcebible sin la existencia de los medios de transporte. El transporte es, un componente fundamental e indisoluble del turismo.

De entre todos los medios de transporte es el aéreo el que tiene un papel preponderante en el turismo internacional actual. El desarrollo del turismo como actividad social y económica ha estado estrechamente ligado a los avances en aviación que han facultado el transporte de grandes cantidades de personas, la reducción en la duración de los viajes a destinos otrora demasiado distantes y el progresivo abaratamiento de éstos. El desarrollo turístico de muchas zonas del Mediterráneo, y especialmente el de islas como las Baleares y las Canarias, no hubiera sido

posible sin el concurso del avión, que las acerca a pocas horas de los países emisores del Norte y Centro de Europa.

En el pasado, la industria aérea estaba altamente regulada, y operaba protegida de los efectos competitivos del mercado por la regulación y propiedad gubernamental. En la mayoría de los casos, la industria mostraba una estructura de mercado oligopolística. La competencia en precios no existía, el esfuerzo promocional era limitado, la calidad de producto/servicio era inconsistente, y poco se había hecho para desarrollar sistemas de distribución eficientes a través de redes "hub and spoke" (Borenstein 1989). En tal situación, las necesidades y expectativas de los clientes no significaban nada (Kaynak, Kucukemiroglu, Kara, 1994).

En años recientes, se han producido numerosos cambios en la industria aérea con profundos efectos en el desarrollo de este volátil sector de la economía (Pustay 1992). La progresiva liberalización del sector de transporte aéreo europeo con la sucesiva aplicación de paquetes desreguladores por la Unión Europea está redefiniendo considerablemente las reglas de juego en el sector (Pustay 1992, Kasper 1988, Tretheway 1990). La liberalización, elimina las barreras de entrada, libera los precios y abre el sector a las fuerzas de la competencia en los mercados europeos de transporte aéreo, sobre todo en el medio y largo plazo y en aquellas rutas de alta densidad de tráfico.

Entre los efectos que se están produciendo y que, previsiblemente se producirán como consecuencia de esta liberalización y de la mayor competencia que conlleva, destacan un incremento de la eficiencia de las compañías aéreas (siendo las compañías de bandera, acostumbradas a actuar en monopolio, las grandes afectadas, pues la nueva situación les obliga a suprimir sus ineficiencias, superarse y prescindir en el futuro de ayudas financieras de sus respectivos Estados para cubrir pérdidas en sus operaciones), una necesidad imperiosa de reducción de costes e incremento de la productividad para acercarlos a niveles más parecidos al de las compañías americanas (según el "Comité de Sabios"¹ de la CEE, la productividad de las compañías europeas es un 23% inferior a la de las norteamericanas), y, sobre todo, una mayor orientación al mercado, ofreciendo mayor posibilidad de elección para el usuario y precios o tarifas más bajos.

En efecto, el entorno crecientemente competitivo de la industria de la aviación civil está provocando y provocará el que haya una más amplia gama de opciones precio-calidad en el futuro (Folkes, Koletsky, y Graham 1987, Nelms 1991, Reamy 1989). Algunos pasajeros continuarán queriendo los niveles de tarifas más bajos posibles y estarán dispuestos a aceptar las incomodidades que van asociadas a ellos (de ahí la aparición de compañías que suministran transporte básico² con servicios mínimos³ a bajo coste, denominadas en el argot técnico *low cost-no frills*, como Virgin Express, a imitación de predecesoras americanas como Southwest, People Express o ValuJet). Pero la mayor elección nos lleva a encontrar también compañías como British Airways o Singapore Airlines, dispuestas a aprovechar sus menores costes para mejorar las normas de servicio en vez de reducir las tarifas (Barnett et al. 1992). Las compañías que quieran

¹ Se conoce con el nombre de «Comité de Sabios» a un grupo de expertos en temas de aviación civil, convocados por la Comisión Europea para elaborar un informe sobre la evolución de la liberalización en Europa y sugerir vías de actuación de cara al futuro. Dicho informe fue dado a conocer durante el año 1994.

² Que destaca por su puntualidad y seguridad es decir las dimensiones más importantes para los pasajeros

³ Obvia servicios como billeteaje, asientos preasignados y comida a bordo

sobrevivir y triunfar deben por tanto rendirse a la dictadura del cliente y tener como primer objetivo su satisfacción ofreciendo un servicio de calidad ajustado a las necesidades y expectativas de sus pasajeros (Tunstall 1991, Nelms 1991, Morrison y Winston 1989, Foster 1989, Kearney 1989, Bailly 1991, Comm 1988, Tabacchi y Marshall 1988, Woodside, Cook, y Mindak 1987).

Está claro por tanto, que el sector aéreo necesita de una orientación al cliente y tiene como clave de futuro una estrategia de calidad, pues como Ostrowski, O'Brien, y Gordon, (1993) expresan:

"La batalla por la ventaja competitiva no puede ser luchada con precios solamente, porque los movimientos en precio son copiados demasiado fácilmente. Lo que debería resultar obvio es que, ante tal situación donde todas las compañías tienen tarifas comparables y programas para viajeros frecuentes equivalentes, la que tenga un mejor nivel de calidad percibida le quitará los pasajeros a los otros transportistas".

Zeithaml, Parasuraman, y Berry (1990: 21) conciben la calidad como algo subjetivo, pues se trata de una evaluación percibida por el mismo. En consecuencia, definen calidad percibida como la *"amplitud de la discrepancia o diferencia que existe entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones"*

Siguiendo esta línea de razonamiento, la calidad no existe, salvo que un cliente la haga existir al consumir un producto o servicio y experimente la calidad inherente a éste (Day y Peters, 1994). El cliente o usuario se convierte en el único juez posible de la calidad: lo que sea bueno para él tiene que ser a la fuerza bueno para el prestador de servicios. Si aquél no queda satisfecho, el seguimiento estricto de cualquier especificación o norma carece de valor y sentido. Buzzell y Gale (1987: 111) lo expresan en términos muy claros: *"...la calidad es lo que los clientes digan que es, y la calidad de un producto o servicio es la que el cliente percibe que es"*.

De acuerdo al enfoque de Zeithaml, Parasuraman, y Berry, el consumidor evalúa la calidad de un servicio comparando su percepción del servicio recibido con sus expectativas y en consecuencia la calidad puede ser medida operativamente sustrayendo las puntuaciones correspondientes a la medida de las expectativas de las correspondientes a la percepción. Teas (1993b) lo resume en la siguiente expresión:

$$CS_i = I_j (P_{ij} - E_{ij})$$

Siendo:

CS_i = Calidad percibida global SERVQUAL del estímulo i.

k = Número de atributos.

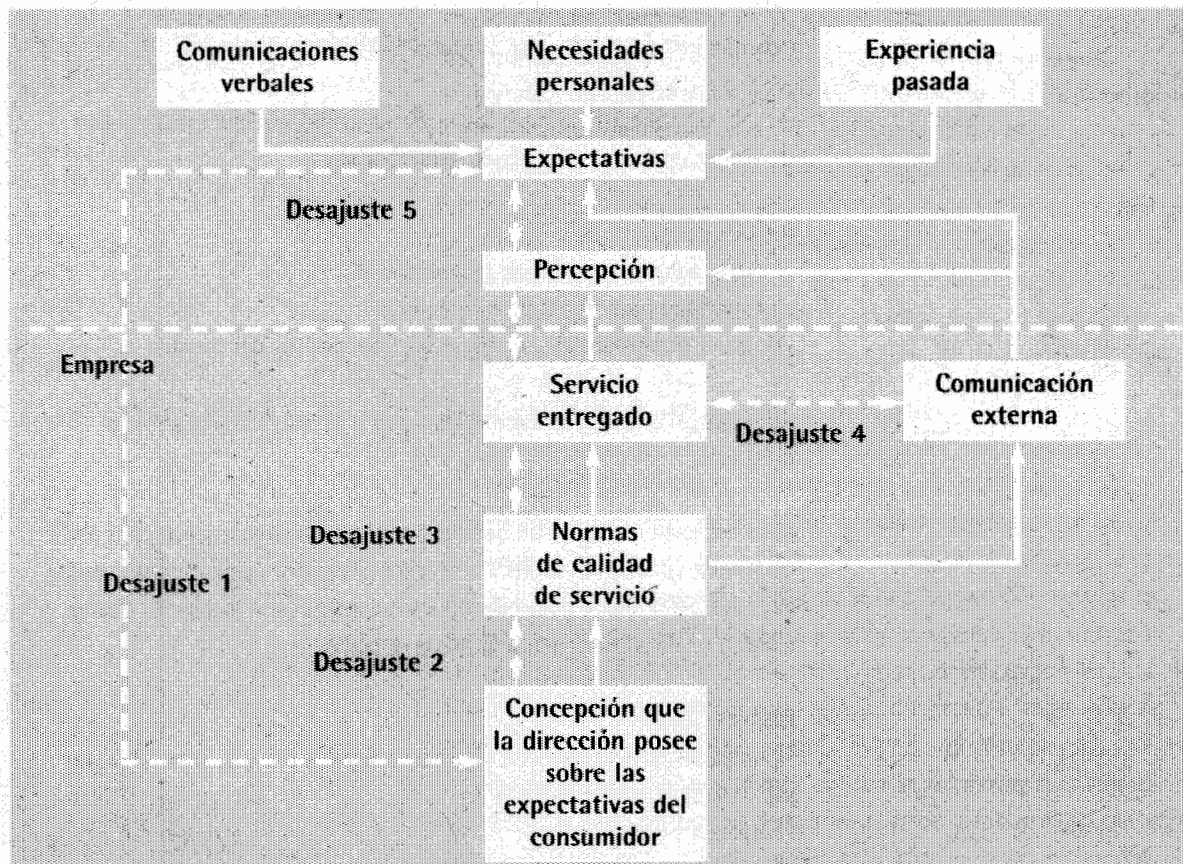
I_j = Factor ponderador si los atributos tienen ponderaciones distintas ⁴

P_{ij} = Percepción de la prestación del estímulo i respecto al atributo j.

E_{ij} = Expectativa de calidad de servicio del atributo j que es la norma relevante para el estímulo i.

⁴ Si no se ponderan los distintos atributos, w_j será igual a 1

Un resultado positivo de esta ecuación dará lugar a la percepción de la calidad de servicio que definen como "un juicio global, o actitud, sobre la superioridad del servicio". (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988).



Fuente: Zeithaml, Parasuraman y Berry (1990:52)

Además, el modelo vincula las deficiencias que los clientes perciben en la calidad con las deficiencias internas que existen en las empresas, identificando cuatro deficiencias que resultan en mal servicio al cliente. Estas deficiencias se representan a continuación:

La deficiencia 5 ($C=P-E$) es resultado de las anteriores y es la que percibe el cliente al no coincidir sus expectativas con su percepción de la prestación del servicio. Las cuatro restantes, que pasamos a explicar a continuación, son de origen interno y determinan, como hemos dicho, la existencia de la deficiencia 5. Es decir:

Deficiencia 5 = $f(\text{Deficiencia 1, Deficiencia 2, Deficiencia 3, Deficiencia 4})$

A continuación explicaremos brevemente cada una de estas deficiencias.

–**Deficiencia 1:** Diferencia entre las percepciones de la dirección de las expectativas del cliente y las expectativas del cliente

Se trata de una deficiencia muy común y muy peligrosa pues produce una reacción en cadena (normas de servicio deficientes, mala formación, promoción equivocada, etc.).

Posibles causas:

- Los directivos creen conocer de antemano las necesidades del cliente
- Falta de interacción entre directivos y clientes

- Insuficiente investigación de mercado
- Falta de comunicación entre empleados y directiva

-Deficiencia 2: Diferencia entre las percepciones de la dirección de las expectativas del cliente y su traslación a normas de servicio

Incluso si la directiva conoce las expectativas del cliente, éstas pueden traducirse en normas de servicio equivocadas.

Posibles causas:

- Inadecuado compromiso de la directiva
- Incapacidad para fijar normas efectivas
- No creer que es posible satisfacer las expectativas del cliente

-Deficiencia 3: Diferencia entre las normas de servicio y el servicio prestado

Aquí nos enfrentamos a una deficiencia de prestación de servicio. El nivel de servicio ofrecido es inferior a las especificaciones demandadas por la directiva. Se produce pues cuando los empleados son incapaces y/o no quieren rendir al nivel deseado por la directiva.

Posibles causas:

- Empleados que no conocen bien sus funciones por que las normas no son lo suficientemente claras
- Empleados desmotivados
- Empleados con formación insuficiente
- Supervisión deficiente

-Deficiencia 4: Diferencia entre la prestación del servicio y la comunicación externa con los clientes

Aquí el problema es que las promesas no responden a la prestación.

Posibles causas:

- Mala comunicación entre departamento de promoción y operaciones
- Mala comunicación entre departamento de ventas y operaciones
- Tendencia a prometer demasiado

El presente estudio se realizó con la colaboración de una compañía aérea chárter internacional con sede española.

El estudio se realizó en el aeropuerto de Palma de Mallorca y en vuelos con destino Alemania.

servicio que tiene como propósito la medición de la percepción de los usuarios sobre la calidad de servicio.

A grandes rasgos, la elaboración pasó por las siguientes fases:

- Sesión de brainstorming entre un grupo cualificado con el fin de determinar los aspectos de las dimensiones del servicio a evaluar.
- Adaptación del cuestionario SERVQUAL a las necesidades de la empresa a estudiar, una empresa de aviación. Dicha adaptación implicó una reformulación de las premisas, eliminando algunos de los aspectos contemplados debido a su insignificante importancia en el sector aéreo, y añadiendo otros que se consideraban relevantes. Esto es permitido por los autores que recomiendan partir del esqueleto del instrumento y adaptarlo o incrementarlo si es necesario para amoldarlo a las características o necesidades especiales de una empresa o sector en concreto (PZB 1988)

El instrumento consta de las siguientes secciones:

- La primera busca identificar las expectativas de los clientes respecto al servicio de líneas aéreas, pero sin concretar en ninguna compañía Las dimensiones estudiadas son: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Cada uno de estos elementos sirve de base para el desarrollo de una serie de preguntas que formarán el cuestionario SERVQUAL. Como consecuencia de la adaptación efectuada se pasó de 22 declaraciones respecto a las cuales el entrevistado debe expresar su grado de conformidad en una escala del tipo Likert de 7 puntos (de "totalmente de acuerdo" a "totalmente en desacuerdo") cuya equivalencia con cada una de las dimensiones en general coinciden con la distribución del cuestionario SERVQUAL original salvo en las declaraciones referidas a seguridad, que en el cuestionario original eran cuatro se han convertido en cinco, las referidas a tangibles que han pasado de cuatro a seis y las referidas a empatía, que en la adaptación se han visto aumentadas a seis (cuando en el original eran cinco).
- La segunda se centra en determinar entre los clientes las percepciones de los clientes por medio de otras 26 declaraciones paralelas referentes a la empresa objeto del estudio.
- La tercera sección se utiliza para cuantificar las evaluaciones de los clientes respecto a la importancia relativa de los cinco criterios a los que se refieren las declaraciones (elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía)

Las declaraciones de las dos primeras secciones están aparejadas con el propósito de comparar las expectativas del cliente con su percepción del servicio.

	Fuertemente en desacuerdo				Fuertemente de acuerdo		
DECLARACIÓN DE EXPECTATIVAS:							
1. Las empresas de aviación excelentes tienen aviones de apariencia moderna.	1	2	3	4	5	6	7
DECLARACIÓN DE PERCEPCIÓN:							
1. Los aviones de la empresa X tienen apariencia moderna.	1	2	3	4	5	6	7

6. Selección del método de muestreo y determinación de tamaño de muestra

La muestra elegida consistió en pasajeros de la compañía elegidas en vuelo con la misma y mayores de edad. La mayoría de los encuestados tenían como motivo de viaje el turismo y eran de nacionalidad alemana.

Para evaluar la calidad de servicio con SERVQUAL, es necesario calcular la diferencia que existe entre las puntuaciones que los clientes asignen a las distintas parejas de declaraciones (percepciones-expectativas). La deficiencia 5, es decir, la puntuación SERVQUAL para cada pareja de declaraciones y cliente se calculará de la siguiente forma:

Puntuación SERVQUAL = Puntuación de percepciones - Puntuación Expectativas

Como cada declaración hace referencia a un aspecto de una de las dimensiones de la calidad de servicio que los autores identificaron, se puede calcular además del nivel de calidad global, la puntuación obtenida en cada uno de las cinco dimensiones.

-Cuestionario distribuido entre los empleados y directivos

Con el fin de evaluar las percepciones de los empleados y directivos sobre la calidad y analizar las divergencias de opinión entre ellos y respecto a los clientes se pasaron los cuestionarios desarrollados con este fin por ZPB (cf. 1991) que permitió aplicar todo su modelo de deficiencias al estudio.

El tamaño de la muestra era de 396 pasajeros, lo cual nos daba un nivel de confianza del 95'5% y un error muestral es del $\pm 5'01\%$. Por otro lado, satisface la regla general de Nunnally (1967) según la cual *"debe haber 10 respondientes por ítem o, en casos con un gran número de ítems, al menos 5 respondientes por ítem"*.

Aproximadamente un 71% de los pasajeros aceptaron el instrumento. De entre ellos, el 33% lo retornaron en forma utilizable. Los datos usados en este estudio se recolectaron en 1996.

Además de los pasajeros, toda la cúpula directiva respondió a sus cuestionarios correspondientes, y se realizaron tres entrevistas en profundidad con el director general de la compañía. Una muestra representativa de los empleados⁵ fueron también encuestados con un nivel de confianza del 93% y un error muestral del 7%.

7. Proceso de distribución de los cuestionarios

Para la distribución de estos cuestionarios se contó con la ayuda de la empresa. No se trató de una distribución aleatoria, sino que se acordó previamente con la empresa a qué vuelos se aplicaría el cuestionario.

⁵ No se revela el tamaño de la muestra ni del universo, en este caso, por expreso deseo de la empresa involucrada en mantener la privacidad de la información.

La distribución de los cuestionarios se realizó en el mostrador de facturación, es decir en la sección de salidas del aeropuerto antes de que

8. Análisis de los resultados

los pasajeros embarcasen. En tal momento, se les solicitaba la cumplimentación del cuestionario de expectativas. El de percepción se debía rellenar una vez en el avión, y a tal efecto, se recordaba durante el vuelo a los pasajeros la importancia de su colaboración a la hora de rellenar⁶ el cuestionario.

La recogida de cuestionarios se efectuaba en el avión tiempo suficiente antes de que se iniciasen las operaciones de descenso y aterrizaje.

En el caso de los cuestionarios distribuidos a los empleados y directivos se contó con la completa colaboración de la empresa. Se les suministraron los cuestionarios y ellos mismos se encargaron de su repartición entre los distintos empleados y directivos.

Se observaron todos los requisitos estadísticos necesarios para la tabulación y tratamiento de los datos. Además de las medias se obtuvieron las desviaciones estándar obteniendo unos datos muy aceptables. Por supuesto se tuvieron en cuenta las cuestiones no contestadas a la hora de establecer las medias.

También se analizó la correlación entre cada ítem y el total, y entre dimensiones y total, tanto para los cuestionarios de pasajeros, directivos y empleados. Para el primer análisis, las correlaciones obtuvieron valores moderados y para el segundo las correlaciones fueron altas (ver tabla 2) lo cual lleva a concluir que las cinco dimensiones forman categorías distintas, y que la estructura de diseño posee validez.

Tabla 1: Medias y desviaciones estándar de los cuestionarios a pasajeros

	MEDIA PERCEP(P)	DESV. EST. PERCEP	MEDIA EXPECT(E)	DESV. EST. EXPECT	MEDIA P-E	DESV. EST. P-E
Tangibles	5,26	1,44	5,65	1,56	-0,39	1,88
Fiabilidad	5,31	1,40	5,99	1,55	-0,68	1,73
Cap. resp.	5,57	1,40	5,78	1,72	-0,20	1,56
Seguridad	5,75	1,33	6,03	1,49	-0,28	1,49
Empatía	5,33	1,46	5,75	1,51	-0,43	1,68
Total	5,43	1,46	5,83	1,56	-0,51	1,69
Total ponderado	5,43	1,44	5,86	1,56	-0,43	1,68

⁶ Facilitamos a la empresa una hoja en la que se detallaba lo que los empleados de a bordo debían hacer y otra en la que se detallaba lo que debían comunicar a los pasajeros

Por otra parte, la correlación media entre un ítem y el resto de ítems que componen la escala nos da una idea de la entidad común de los cuestionarios. Partiendo de esa correlación media se calculó la consistencia interna del conjunto de ítems utilizados para cada cuestionario a través del Alfa de Cronbach. El objetivo era alcanzar fiabilidades por test de 0'7 o superiores, que son los valores sugeridos por

Tabla 2. Análisis de correlación por dimensiones

GRADO CORREL	Tangibles	Fiabilidad	Cap. resp.	Seguridad	Empatía	Total
Tangibles	1,00	0,68	0,75	0,77	0,79	0,91
Fiabilidad	0,68	1,00	0,74	0,74	0,68	0,85
Cap. resp.	0,75	0,74	1,00	0,80	0,86	0,92
Seguridad	0,77	0,74	0,80	1,00	0,74	0,89
Empatía	0,79	0,68	0,86	0,74	1,00	0,91
Total	0,91	0,85	0,92	0,89	0,91	1,00

Nunnally (1967) como suficientes para aceptar la fiabilidad de un cuestionario. Estos valores los calculamos para cada una de las escalas analizadas. Todas las escalas alcanzaban valores fiables, arrojando en particular el coeficiente de la escala SERVQUAL un valor de 0'79.

9. Análisis de la ponderación de los dimensiones de la calidad de servicio

Los criterios o dimensiones que los encuestados debían ponderar eran los identificados por ZPB (1990) y que los introdujeron en su instrumento de medición de la calidad de servicio SERVQUAL:

- 1.-Fiabilidad: Es la habilidad para proporcionar el servicio prometido de forma confiable, segura y precisa. Incluye elementos como puntualidad, fiabilidad en la entrega y manejo del equipaje, y todos aquéllos que permiten a los clientes percibir los niveles de formación y capacitación del personal.
- 2.-Capacidad de respuesta: Se refiere a la actitud de la empresa para ayudar y proporcionar al cliente el servicio deseado de forma rápida. Capacidad de respuesta significa facilidad de acceder al personal, tiempo de espera no excesivo, disponibilidad del personal, etc.
- 3.-Tangibilidad: Dentro de este criterio se incluye la apariencia del personal, los aviones, elementos físicos (y su decoración y comodidad) y todos los elementos materiales relacionados con el servicio (billetes, revistas a bordo, instrucciones de seguridad, comida etc...).
- 4.- Seguridad: Representa la impresión que tienen los clientes de que sus problemas están en buenas manos. Incluye el conocimiento, cortesía de los empleados, y habilidad para generar confianza y dar un trato reservado. Cottle (1990: 37) señala como factores que contribuyen a la credibilidad la reputación y nombre de la organización, las características personales del personal de contacto y el grado de agresividad en la venta que utilice la empresa (a mayor agresividad menor credibilidad). Parte fundamental de la seguridad es la tranquilidad; es decir, sentirse libre de peligros, riesgos o dudas sobre todo, en cuanto a seguridad física se

refiere (ejemplo: cumplimiento con la normativa legal de seguridad, equipos de emergencia bien señalizados, etc.). Otros ejemplos de seguridad pueden ser: la cortesía y simpatía de los empleados y recibir siempre personalmente al pasaje a bordo.

5.-Empatía: Quiere decir proporcionar cuidado y atención individualizada a los clientes. Cottle (1990:42) apunta que:

"Va más allá de la cortesía a pesar que la cortesía es parte importante de la empatía, como también es parte de la seguridad. Requiere un fuerte compromiso e implicación con el cliente, conocimiento a fondo de sus características y necesidades personales y de sus requerimientos específicos."

La empatía implica buena comunicación con el cliente, lo que significa mantenerlos bien informados en un lenguaje que entiendan y sobre todo saber escucharlos.

Los autores contrastaron que los cinco criterios eran considerados importantes por los usuarios a la hora de evaluar la calidad de los servicios. Sin embargo, no todos son considerados importantes por igual (Berry y Parasuraman, 1991:16).

En nuestro caso los resultados fueron los siguientes:

-Fiabilidad:	29,98%
-Capacidad de respuesta:	17,42%
-Tangibilidad:	19,73%
-Seguridad:	17,27%
-Empatía:	15,60%

Sorprende la alta puntuación obtenida por los elementos tangibles por no estar en consonancia con los resultados obtenidos por otros autores (LeBlanc, 1992; Coyle y Dale, 1993; Day y Peters, 1994). Si tenemos que aventurarnos a apuntar razones diremos que

para un pasajero la comodidad es muy importante pues debe pasar un tiempo considerable estático y además dadas las características de un vuelo chárter en que lo que se demanda es el recibir un servicio básico y sin más aspavientos, dimensiones como empatía (la dimensión menos importante, a la vista de los resultados) y capacidad de respuesta son menos valoradas, por poco esperadas. Hay que subrayar, además, que Parasuraman, Zeithaml y Berry aclaran que los elementos tangibles pueden ser un criterio importante pues en ausencia de otros elementos de juicio pueden resultar una pista definitiva.

Por el estudio se concluye también que al ser el criterio más importante el de fiabilidad, lo primero que debe asegurarse la empresa aérea es hacer lo que dicen que van a hacer. Berry (1995: 88-9) explica este principio de la siguiente manera:

"La fiabilidad es un principio básico de la calidad de servicio. Un servicio no fiable es un mal servicio independientemente de otros atributos. La amabilidad con el cliente no puede compensar un servicio no fiable. Los clientes concluirán simplemente que en la empresa son amables pero poco fiables."

En cuanto a la seguridad, creemos que obtiene una puntuación baja por que se supone que en la actualidad, las compañías aéreas presentan unos niveles de seguridad mínimos asegurados que hacen que este aspecto no sea tenido en cuenta por el pasajero a la hora de evaluar la calidad de servicio pues todas las compañías aéreas ofrecen niveles parecidos y satisfactorios para el cliente. Por supuesto, una falta de seguridad, predecimos sin necesidad de contraste empírico que tendría resultados pésimos para la empresa.

10. Análisis de las deficiencias encontradas

La evaluación global ponderada de la calidad de servicio en la compañía aérea examinada es de -0'4 (ver tabla 1).

Recordemos que el resultado percepción menos expectativas (P-E) podía oscilar entre +6 y -6. Esta puntuación negativa indica la existencia de una deficiencia en la calidad de servicio pues no se han cubierto totalmente las expectativas del cliente, aunque para hacer justicia a la empresa, cabe decir que la puntuación está muy cerca del cero (punto de equilibrio en que percepción y expectativas se igualan), con lo que podemos concluir que la compañía está ofreciendo el nivel básico o esperado, que es el nivel normal o modal en la industria de transporte aéreo chárter. La empresa provee a un precio más o menos razonable unos vuelos puntuales pero sin diferenciarse de la mayoría de compañías aéreas competidoras. No hay nada particularmente memorable sobre su servicio, por tanto, la fidelidad del cliente es baja dado que el turista selecciona una compañía u otra en función del precio o el dictado del turoperador.

Pero analicemos más en detalle este resultado a la luz de las deficiencias que lo han provocado:

Deficiencia 1: diferencia entre las percepciones de la dirección de las expectativas del cliente y las expectativas del cliente

Podemos apreciar observando la tabla 3 que la diferencia en este sentido entre pasajeros y proveedor del servicio no difiere considerablemente. Las diferencias son mínimas por lo que podemos concluir que la directiva es capaz de anticipar las expectativas de sus clientes. En todos los casos, de todas formas, se han infraestimado las expectativas de los clientes

Tabla 3: Medición de la deficiencia 1

En cuanto a la evaluación de la importancia relativa vemos en la tabla 4 que los directivos anticipan las dimensiones más importantes y menos importantes aunque no son tan precisos al asignarles valores.

DIMENSIONES	EXPECTATIVAS CLIENTES	EXPECTATIVAS DIRECTIVOS	DIFERENCIA
Elementos Tangibles	5,8	5,6	-0,2
Fiabilidad	6,0	6,0	0,0
Capacidad respuesta	5,9	5,8	-0,1
Seguridad	6,1	6,0	-0,1
Empatía	5,8	5,8	0,0
Media	5,9	5,8	-0,1

Tabla 4: Evaluación de la importancia relativa de las dimensiones de calidad por parte de directivos y clientes

La investigación de los antecedentes de la deficiencia 1 resulta en una media bastante discreta (ver tabla 5) que revela problemas de comunicación vertical ascendente y escasa orientación al mercado, lo que puede ayudar a explicar la diferencia habida en la valoración de importancias relativas.

DIMENSIONES	EXPECTATIVAS CLIENTES	EXPECTATIVAS DIRECTIVOS	DIFERENCIA
Elementos Tangibles	20%	19%	-1%
Fiabilidad	30%	23%	-7%
Capacidad respuesta	17%	20%	3%
Seguridad	17%	21%	4%
Empatía	16%	17%	1%

Tabla 5: Antecedentes de la deficiencia 1

Desajuste 2: la diferencia entre lo que la dirección cree que el cliente desea y su traducción en normas de calidad.

Pese a que el resultado global obtenido con la deficiencia 2 puede considerarse como bueno (5'1) se aprecia un compromiso insuficiente de la dirección con la calidad de servicio y ciertos problemas de definición de su cliente (¿es el cliente el pasajero o el turoperador?). Hay que decir, por otra parte, que las normas

ANTECEDENTE	POSICIÓN
Orientación mercado	3,3
Comunicac. ascend.	4,7
Niveles de dirección	5,0
Media	4,3

existentes en la empresa eran más bien operativas y sólo hacían referencia al servicio a bordo y mantenimiento. Vemos también en la dimensión empatía que los resultados son bastante modestos, pues el servicio personalizado no es una prioridad en este tipo de vuelos.

Tabla 6. Resultado por dimensiones en la deficiencia 2

DIMENSIONES	POSICIÓN
Elementos Tangibles	5,2
Fiabilidad	5,8
Capacidad respuesta	5,3
Seguridad	5,2
Empatía	4,2
Media	5,1

Desajuste 3: la diferencia entre las normas de servicio y el nivel de servicio realmente ofrecido

Para la compañía analizada existe una congruencia entre las normas fijadas y el servicio ofrecido al cliente (que vuelve a flaquear por razones ya apuntadas en la dimensión empatía).

Sin embargo, existen una serie de oportunidades de mejora, en la comunicación entre los directivos y los empleados, que deben estar informados de los objetivos de la empresa, de lo que se está haciendo y de los resultados, así como ser

Tabla 7. Antecedentes de la deficiencia 2

ANTECEDENTE	POSICIÓN
Compromiso	4,0
Objetivos	4,6
Normas	4,8
Percepción inviabil.	5,3
Media	4,7

formados adecuadamente y evaluar su rendimiento en función del cumplimiento de las normas de calidad. Los puestos de trabajo deben definirse mejor, y al empleado no exigírsele más de lo que puede hacer en un tiempo determinado, para evitar que se produzca tensión,

ansiedad e insatisfacción. En cuanto a la evaluación del empleado en el momento de realizar la encuesta era prácticamente inexistente y se descuidaban los aspectos clave que los clientes perciben como necesarios para recibir un servicio de alta calidad.

Tabla 8. Resultado por dimensiones en la deficiencia 3

DIMENSIONES	POSICIÓN
Elementos Tangibles	5,3
Fiabilidad	5,8
Capacidad respuesta	5,7
Seguridad	5,8
Empatía	4,5
Media	5,4

Desajuste 4: la diferencia entre el servicio ofrecido y las comunicaciones externas sobre el servicio

El desajuste 4 hace referencia a las discrepancias entre el servicio real y lo que a los clientes se les promete sobre el servicio. Aunque la

puntuación obtenida no es buena (4'6 de media principalmente debido a problemas de comunicación entre departamentos), tampoco hay que preocuparse mucho, pues la empresa no promociona ante el pasajero sus servicios chárter, que vienen incluidos en el paquete del turoperador (de

ahí la diferencia entre los buenos resultados en dimensiones y los más modestos en antecedentes debidos a problemática interna de la empresa, que por cuestiones de confidencialidad de los datos no se comentan en este estudio).

Tabla 9: Antecedentes de la deficiencia 3

ANTECEDENTE	POSICIÓN
Trabajo en equipo	5,8
Empleado-función	5,5
Tecnología-función	6,0
Control percibido	4,6
Sistemas de control	3,9
Conflictos func.	4,6
Ambigüedad función	5,1
Media	5,2

Tabla 10: Resultado por dimensiones en la deficiencia 4

DIMENSIONES	POSICIÓN
Elementos Tangibles	5,5
Fiabilidad	5,8
Capacidad respuesta	5,7
Seguridad	5,7
Empatía	4,8
Media	5,5

Tabla 11: Antecedentes de la deficiencia 4

ANTECEDENTE	POSICIÓN
Comunicación horiz.	4,3
Prometer en exceso	4,8
Media	4,6

III. Conclusiones

Como se recordará, el presente estudio tenía varios objetivos (analizar los procesos de evaluación de la calidad de servicio por parte del pasajero, determinar la importancia relativa de las distintas dimensiones que el pasajero utiliza para evaluar la calidad de una compañía aérea y medir las deficiencias que provocan una calidad del servicio no óptima). Para ello se utilizó el instrumento SERVQUAL, que ha demostrado tener aparente fiabilidad en términos de alfa de Cronbach y validez en su estructura interna.

Pese a que la escala ha sido tan aplaudida como criticada en la literatura especializada, creemos que mejora el entendimiento de la calidad de servicio de la empresa estudiada y que es una buena herramienta de autodiagnóstico de la calidad en la empresa. Evidentemente, como instrumento de medición de la calidad de servicio basado en el paradigma de la desconfirmación (P-E), queda por determinar si es superior o no a otros basados en la medición de la percepción únicamente o en la incorporación en una sola escala de expectativas y percepción, que, evidentemente son más operativos y simples. Como herramienta de diagnóstico, si se compara con otros modelos como el europeo es más limitado (no incorpora elementos estratégicos o de impacto social por ejemplo) pero a la vez más compacto y asimilable.

Se espera, por último, que la presente aplicación de SERVQUAL al transporte aéreo promoverá la investigación en este sector y ayudará a formularla.

El autor quiere agradecer a Miguel Sierra, alumno del Master en Gestión Turística (MTA) de la Universidad de las Islas Baleares su ayuda en la realización de este estudio.

- Bailey, A., (1991) "Profiling and Predicting Post-Shopping Outcome Behavior of Passenger-Consumers of Airlines in Peru." *Applied Marketing Research*, 31, 1, pp. 33-41.
- Barnett, A., T. Curtis, J. Goranson, and A. Patrick (1992). "Better Than Ever: Nonstop Jet Service in an Era of Hubs and Spokes." *Sloan Management Review*, Invierno: 49-54.
- Berry, Leonard L., (1995), *On Great Service: A Framework for Action*, Nueva York, The Free Press.
- Berry, L. L., y A. Parasuraman (1992). "Prescriptions for a Service Quality Revolution in America" *Organizational Dynamics*, Primavera: 5-15.
- Berry, L. L., V. A. Zeithaml, y A. Parasuraman (1990). "Five Imperatives for Improving Service Quality" *Sloan Management Review*, Verani: 29-38.
- Borenstein S., (1989) "Hubs and Fares: Dominance and Market Power in the U.S. Airline Industry." *Rand Journal of Economics (BELL)*, 20, 3, 1 pp.344-365.
- Borenstein, S., (1991) "The Dominant-Firm Advantage in Multiproduct Industries; Evidence from the U.S. Airlines." *Quarterly Journal of Economics*, 106, 4, pp. 1237-1266.
- Brown, Stephen y Swartz, Teresa, (1989), "A Gap Analysis of Professional Service Quality.", *Journal of Marketing*, Abril: 92-98.
- Buzzell, Robert D. y Gale, Bradley T., (1987), *The PIMS Principles*, Nueva York, The Free Press.
- Comm, C.L., (1988) "Efficient Scheduling Can Create Marketing Opportunities for Service Industries as Illustrated by Airline Industry." *Journal of Professional Services Marketing*, 4, 1, pp. 49-55.
- Cottle, David, (1990) *Client-Centered Service: How to Keep Them Coming Back for More*, Nueva York, John Wiley & Sons, 1990 (tr. española 1990, *El Servicio Centrado en el Cliente*, Madrid, Ediciones Díaz de Santos).
- Coyle, M. P. y Dale, B. G., (1993), "Quality in the Hospitality Industry: A Study", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 12, Nº 2: 141-153.
- Cronbach, Lee J. (1951), "Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests", *Psychometrika*, Vol. 16, No. 3, Septiembre.
- Cronbach, Lee J., y L. Furby (1970). "How We Should Measure Change Or Shouldn't We.?" *Psychological Bulletin*, 74 (julio), 68-80.

Day, Abby y Peters, John (1994) "Rediscovering Standards: Static and Dynamic Quality", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Volumen 6, núm. 1/2.

Fick, Gavin R. y Ritchie, J.R. Brent, (1991), "Measuring Service Quality in the Travel and Tourism Industry", *Journal of Travel Research*, Otoño, volumen XXX, numero 2.

Folkes, V.S., Koletsky, S., and Graham, J.L., (1987) "A Field Study of Causal Inferences and Consumer Reaction: The View from the Airport." *Journal Consumer Research*, 13, 4, pp. 534-539.

Foster, K., (1989) "Selecting the Team to Meet Passenger Preferences." *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, 19, 3, pp.5-9.

Kasper, D.M., (1988) *Deregulation and Globalization: Liberalizing Trade in Air Services*, Cambridge, Mass.: Ballinger Publishing Co.

Kaynak, E., (1987) "Global Marketing: Theory and Practice." *Journal of Global Marketing*, 1, 1/2, pp. 3-24.

Kaynak, Erdener; Kucukemiroglu, Orsay; Kara, Ali. (1994), "Consumers' perceptions of airlines: A correspondence analysis approach in a global airline industry," *Management International Review* v34n3, PP: 235-254, Tercer Cuatrimestre.

Morrison, S. A. and Winston, C., (1989) "Enhancing the Performance of Deregulated Air Transportation Systems." *Brookings Papers on Economic Activity*, pp. 61-123.

Nelms, D.W., (1991) "Winning their hearts and minds." *Air Transport World*, 28, 4, pp. 27-32.

Nunnally, Jim C., (1967), *Psychometric Theory*, Nueva York: McGraw-Hill.

Oliver, Richard L., (1981), "Measurement and Evaluation of Satisfaction Processes in Retail Settings", *Journal of Retailing*, Otoño: 25-46.

Ostrowski, Peter L; O'Brien, Terrence V; Gordon, Geoffrey L (1993) "Service quality and customer loyalty in the commercial airline industry", *Journal of Travel Research*, v32n2, otoño, PP: 16-24

Parasuraman, A., Berry, Leonard L. y Zeithaml, Valerie.A., (1985) *An Empirical Examination of Relationships in an Extended Service Quality Model*, Cambridge, MA., Marketing Science Institute.

Parasuraman, A., Zeithaml, Valerie y Berry, Leonard L. (1985), "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research" *Journal of Marketing*, 49, Otoño 1985: 41-50.

Parasuraman, A., Zeithaml, Valerie y Berry, Leonard L. (1988) "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Quality", *Journal of Retailing*, 64, Primavera: 12-40

- Parasuraman, A., Zeithaml, Valerie y Berry, Leonard L., (1986), SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality, Informe núm. 86-108, Cambridge, MA., Marketing Science Institute, agosto.
- Pustay, M. W., (1992) "Toward a Global Airline Industry: Prospects and Impediments." *Logistics and Transportation Review*, 28, 1, pp. 103-128.
- Reamy, J. M., (1989), "The World's Best Airlines." *Institutional Investor*, 23, 7, pp. 195-198.
- Tabacchi, M.H. and Marshall, R.C., (1988) "Consumer Perceptions of In-Flight Food Service." *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 28, 4,, pp. 20-23.
- Tretheway, M.W., (1990) Globalization of the Airline Industry and Implications for Canada. *Logistics and Transportation Review*, 28, 4, pp. 357-367.
- Tunstall, J., (1991) "Improving Your Service Capacity", *Management Review*, 19, 11, pp. 1-7.
- Woodside, A.G., Cook, V.J., y Mindak, W.A., (1987) "Profiling the Heavy Traveler" Segment. *Journal of Travel Research*, 25, 4, pp. 9-14.
- Zeithaml, Valerie, Berry, Leonard L., y Parasuraman, A., (1991), "The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service," Marketing Science Institute, papel de trabajo nº 91-113, Cambridge, MA., Marketing Science Institute.
- Zeithaml, Valerie, Berry, Leonard L., y Parasuraman, A., (1988), "Communication and Control Processes in the Delivery of Service," *Journal of Marketing*, 52, Abril, 35-48.
- Zeithaml, Valerie, Parasuraman, A. y Berry, Leonard L. (1990), *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*, Nueva York, The Free Press (tr. española de Claudio L. Soriano, *Calidad Total en la Gestión de Servicios*, Madrid, Ed. Díaz de Santos, 1993).