



## **FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS**

### **GRADO EN TURISMO**

#### **El servicio de calidad en las aerolíneas europeas y aerolíneas de Oriente Medio.**

Trabajo Fin de Grado presentado por Mónica Santamaría Ruiz, siendo la tutora del mismo Belén Maldonado López.

Vº. Bº. del Tutora:

Alumno/a:

Dña. Belén Maldonado López

Dña. Mónica Santamaría Ruiz

Sevilla. Noviembre de 2022





**GRADO EN TURISMO  
FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS**

**TRABAJO FIN DE GRADO  
CURSO ACADÉMICO [2021-2022]**

TÍTULO:

**EL SERVICIO DE CALIDAD EN LAS AEROLÍNEAS EUROPEAS Y AEROLÍNEAS DE ORIENTE MEDIO.**

AUTORA:

**MÓNICA SANTAMARÍA RUIZ**

TUTORA:

**DRA. D<sup>a</sup> BELÉN MALDONADO LÓPEZ**

DEPARTAMENTO:

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING**

ÁREA DE CONOCIMIENTO:

**ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**

RESUMEN:

Hoy en día el volumen de viajes en transporte aéreo es muy elevado, constituyendo así una de las mayores redes de transporte a nivel mundial, cerrando el año 2019 con 38,9 millones de vuelos en todo el mundo. Para el año 2020 se cerró con datos muy distintos a años anteriores debido a la pandemia derivada de la COVID-19. La influencia del transporte aéreo ayudó a la transmisión del virus haciendo que las primeras zonas afectadas fuera de China fuesen Oriente Medio y Europa, ya que, son los lugares con más conexiones aéreas con el país asiático, con un 7,7% en Oriente Medio y 10,4% en Europa. (INE, 2020)

En este trabajo planteamos qué es, cómo funciona y por qué valora el cliente el servicio de calidad en las compañías aéreas procedentes de países europeos como Iberia y British Airways, estableciendo una comparación con el servicio, en países de Oriente Medio, como Qatar Airways y Fly Emirates. Asimismo, estudiaremos cómo ha cambiado el servicio dentro del SARV-COVID 19.

Por lo tanto, el objetivo de este estudio es saber cómo funcionan las diferentes aerolíneas en distintas regiones en cuanto a la calidad de servicio que se ofrece al cliente y arrojar luz sobre las diferencias en el servicio de calidad de las aerolíneas

**PALABRAS CLAVE:**

Servicio de calidad; aerolíneas; gestión; Europa; Oriente Medio.

## ÍNDICE

---

<b>I. CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. OBJETIVOS .....</b>	<b>1</b>
<b>1.3 METODOLOGÍA.....</b>	<b>2</b>
<b>1.4 ESTRUCTURA.....</b>	<b>2</b>
<b>II. CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>3</b>
<b>2.1 QUÉ ES UN SERVICIO DE CALIDAD .....</b>	<b>3</b>
<b>2.1.1 CÓMO SE GESTIONA EL SERVICIO DE CALIDAD.....</b>	<b>6</b>
<b>2.2 AEROLÍNEAS EUROPEAS.....</b>	<b>13</b>
<b>2.2.1 IBERIA.....</b>	<b>15</b>
<b>2.2.2 SERVICIO DE CALIDAD DE IBERIA.....</b>	<b>16</b>
<b>2.2.3 BRITISH AIRWAYS.....</b>	<b>18</b>
<b>2.2.4 SERVICIO DE CALIDAD DE BRITISH AIRWAYS.....</b>	<b>18</b>
<b>2.3 AEROLÍENAS DE ORIENTE MEDIO.....</b>	<b>20</b>
<b>2.3.1 FLY EMIRATES.....</b>	<b>21</b>
<b>2.3.2 SERVICIO DE CALIDAD DE FLY EMIRATES.....</b>	<b>21</b>
<b>2.3.3 QATAR AIRWAYS.....</b>	<b>23</b>
<b>2.3.4 SERVICIO DE CALIDAD DE QATAR AIRWAYS.....</b>	<b>23</b>
<b>2.4 SERVICIO DE CALIDAD EN ÉPOCA DE PANDEMIA.....</b>	<b>25</b>
<b>III. CAPITULO 3: ANÁLISIS DE LA CALIDAD DE LAS AEROLÍNEAS .....</b>	<b>28</b>
<b>3.1 ATRIBUTOS DE UN SERVICIO DE CALIDAD.....</b>	<b>29</b>
<b>IV. CONCLUSIONES.....</b>	<b>36</b>
<b>V. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>38</b>
<b>VI. ANEXOS.....</b>	<b>42</b>

## Índice de figuras

Figura 1.- Ciclo de fracaso.....	5
Figura 2.- Ciclo del éxito.....	6
Figura 3.- Método Kano .....	7
Figura 4.- Matriz de calidad.....	9
Figura 5.- Gráfica del margen de beneficio neto y media de movimiento en aerolíneas .....	12
Figura 5.- Modelo de diseño de servicio.....	11
Figura 6.- Valoración por parte de los pasajeros de clase económica sobre los productos a bordo de British Airways .....	18
Figura 7.- Mapa de información sobre restricciones y requisitos de países para viajar a ellos .....	23
Figura 8.- Análisis de restricciones por la COVID en cada continente.....	24
Figura 9.- Resultado de la encuesta sobre el sexo .....	27
Figura 10.- Resultado de la encuesta sobre la edad .....	27
Figura 11.- Resultado de la encuesta sobre el nivel educativo.....	28
Figura 12.- Resultado de la encuesta sobre la importancia de resolución de problemas .....	28
Figura 13.- Resultado de la encuesta sobre la importancia del cumplimiento de promesas.....	29
Figura 14.- Resultado de la encuesta sobre la importancia de un servicio de calidad individualizado .....	29
Figura 15.- Resultado de la encuesta sobre la importancia del interés de los trabajadores con los pasajeros.....	30
Figura 16.- Resultado de la encuesta sobre la importancia de la amabilidad de los trabajadores.....	30
Figura 17.- Resultado de la encuesta sobre la importancia de la formación de los trabajadores.....	31
Figura 18.- Resultado de la encuesta sobre la importancia de un servicio rápido .....	31
Figura 19.- Resultado de la encuesta sobre la importancia de mantener informado a los pasajeros.....	32
Figura 20.- Resultado de la encuesta sobre la importancia de las instalaciones y equipos .....	32
Figura 21.- Resultado de la encuesta sobre la importancia de la apariencia del personal .....	33

## **Índice de tablas**

Tabla 1.- Dimensiones y atributos en el modelo SERVQUAL .....	6
---	---



# CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

## 1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

Hoy en día el ser humano percibe el viajar como una necesidad en su vida y busca que esta actividad sea una experiencia de buena calidad para su agrado. Para llevar a cabo esta actividad, uno de los transportes más utilizados son los aviones. Analizando datos anteriores a la pandemia por la Covid-19, en el año 2019 se realizaron 1.106 billones de desplazamientos en aviones, un 6% de crecimiento en comparación con 2017 y un 10% con 2010 (Eurostat., 2019). Durante el año 2020, los pasajeros descendieron un 60, 2% en comparación con el año anterior (Eurostat., 2020). Mientras que en el año 2021 se recuperó un poco la movilidad aérea, los estragos de la Covid-19 siguieron afectando, haciendo que haya un 30% menos de pasajeros en comparación con el año 2019 (Eurostat., 2021).

En cuanto a las empresas del transporte aéreo, al igual que cualquier otra empresa, buscan tener una calidad notoria para distinguirse de otras empresas, es por eso, que estas le dan un gran grado de importancia a la hora de prestar el servicio a los clientes

La definición de calidad es “una propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor, que las restantes de su especie” (Chávez, 2012, p. 6). Aplicando esta definición al servicio turístico es cumplir los deseos y necesidades del cliente de una manera distintiva y así destacar entre las empresas competidoras del sector. Estas necesidades y deseos del cliente no son homogéneas, aun así, la empresa debe tener una visión positiva, amplia y comprometida para ofrecer lo que el cliente necesita, para lo que se necesita hacer un estudio de mercado en el momento preciso. Aunque el servicio es intangible, también se hace referencia a la calidad en la tangibilidad, por ejemplo, un hotel con la calidad su infraestructura, o en aviones la comodidad de los asientos.

En este estudio de caso comparativo y de carácter descriptivo, nos centraremos en la calidad del servicio intangible en empresas dedicadas a la aviación comercial. Donde plantearemos qué es, cómo funciona y qué es lo que valora el cliente sobre el servicio de calidad en las compañías aéreas.

## 1.2 OBJETIVOS

El principal objetivo de este estudio es la comparación del servicio de calidad al cliente en aerolíneas europeas y de Oriente Medio, donde analizaremos las aerolíneas de Iberia, una de las principales aerolíneas de España y British Airways, siendo esta última, la más representativa a nivel europeo y a nivel internacional. Al mismo tiempo de Oriente Medio, analizaremos, Qatar Airways, una de las compañías premiadas en los últimos años en cuanto al servicio al cliente y Fly Emirates, que al igual que Qatar Airways ha ganado varios premios en los últimos años en cuanto a la calidad de sus servicios. La finalidad de este trabajo es valorar comparativamente el funcionamiento de servicio de calidad en dos continentes diferentes, donde cada uno de ellos tienen visiones diferentes a la hora de prestar servicios.

### **1.3 METODOLOGÍA**

Este estudio se basa en una metodología de carácter exploratorio para comparar los distintos sistemas de gestión de calidad y servicio al cliente en las aerolíneas Iberia, British Airways, Qatar Airways y Fly Emirates. A través de la revisión bibliográfica en primer término y de un método empírico en segundo lugar, mediante el lanzamiento de un cuestionario, compararemos aspectos relevantes en el ámbito de la calidad del servicio tales como el reembolso, fidelidad, seguridad, fiabilidad, precios, medio ambiente, etc. Las circunstancias actuales de pandemia serán tenidas en cuenta al estudiar la comparativa entre compañías aéreas.

Por lo tanto, el instrumento principal de recogida de información será un cuestionario acerca de que piensan los consumidores en cuanto qué es un servicio de calidad en relación con las compañías aéreas, qué debe tener, cómo tiene que ser, etc. Una vez tenidas las respuestas de este cuestionario, se comprobará si coinciden con los atributos analizados que destacan en las aerolíneas procedentes de Europa y Oriente medio. Para ello, se han lanzado unas 13 preguntas en total, el diseño del cuestionario es original de un estudio de desarrollo sobre el modelo SERVQUAL (Matsumoto, 2014). Las tres primeras preguntas se focalizan en un sesgo de la población, entre su edad, sexo y nivel de estudio. Por otro lado, las otras diez preguntas se centran en el modelo SERVQUAL. Este modelo se divide por categorías; fiabilidad, sensibilidad, seguridad, empatía y elementos tangibles. Para desempeñar un cuestionario más rápido, se han elegido dos preguntas de cada categoría. Se han elegido estas preguntas ya que se adaptan a la industria de las aerolíneas.

### **1.4 ESTRUCTURA**

Se efectuará una exploración de artículos académicos sobre el servicio de calidad en general, el servicio de calidad en las empresas ya mencionadas, así como el servicio de calidad teniendo en cuenta el momento de pandemia que estamos viviendo.

La estructura de este trabajo se divide en varios capítulos. En el capítulo uno, encontramos una breve introducción sobre lo que vamos a abordar en este estudio, cómo, con qué objetivo y finalidad. En el segundo capítulo, definiremos qué es el servicio de calidad y cómo se gestiona, haremos una introducción sobre la historia de las aerolíneas y cómo ofertan el servicio de calidad al cliente, así como se explicará la metodología de recogida de datos a través de un cuestionario con la finalidad de conocer los atributos que buscan los clientes en sus viajes en aerolíneas y como valoran el servicio que ofrecen. Este cuestionario es, según López Bonilla (2015), un cuestionario estructurado para un estudio descriptivo y causal, siendo una serie de preguntas cerradas politómicas y excluyentes o únicas con el objetivo de conseguir conocer el pensamiento u opiniones de los entrevistando en cuanto a los servicios de calidad de las aerolíneas. Y, por último, se abordará las conclusiones del estudio sobre el servicio de calidad para el cliente.

## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 QUÉ ES UN SERVICIO DE CALIDAD**

Según la Organización Mundial del Turismo la calidad es “el resultado de un proceso que implica la satisfacción de todas las necesidades, exigencias y expectativas legítimas de ellos consumidores respecto a los productos y servicios, a un precio aceptable, de conformidad a las condiciones contractuales mutuamente aceptadas y con los factores subyacentes que determinan la calidad tales como la seguridad, la higiene, la accesibilidad, la transparencia, la autenticidad y la armonía de una actividad turística preocupada por su entorno humano y natural.” (Maldonado, 2011).

Para un servicio que presta la empresa al cliente hay que tener cuenta que a este último le pueden influir muchos factores a lo largo del tiempo. Por ejemplo, en la década de los 60's surgió el “boom” turístico en España que se centraba en el turismo de sol y playa, esta tipología turística, y más en ese momento concreto, la calidad no recibía una gran importancia por parte del cliente, una de las razones era que los paquetes que se diseñaban para esta tipología tenían un carácter estandarizado. En años posteriores, este tipo de servicios estandarizados que se le ofrecía han cambiado ya que, el cliente empezaba a exigir una cierta calidad a la hora de recibir el servicio, buscando así un servicio individualizado para ellos, con el motivo principal de la calidad (Vilella, 2016).

Tras estos cambios que exigía el cliente a la hora de viajar, las empresas se tenían que adaptar a lo que estos deseaban, para así ganar fidelidad y competitividad en el mercado. Esto se realizaba a través de la prestación de servicio, a través del personal que trabajaba en la empresa, la formación de estos, las tecnologías utilizadas, etc. Entre otros elementos. Pero al tratarse de un servicio, que su característica principal es la intangibilidad, es algo subjetivo, por lo que, es difícil de medir y evaluar para las empresas y de percibir por parte del cliente. No hay que olvidar otras características como la heterogeneidad, haciendo que sea única para cada cliente, su carácter perecedero, ya que los servicios no se pueden guardar o almacenar, su inseparabilidad de producción y consumo, una vez que recibes el servicio es al mismo tiempo consumido por el cliente y la participación del cliente (Vilella, 2016).

Otras particularidades de los servicios es que depende mucho del factor humano, el cómo se presta el servicio y los resultados de este, los clientes pueden ser tantos externos como internos, es decir, dentro de la misma empresa, se ve afectado por el tiempo, y durante el proceso es difícil de mantener un control (Almeida, 2006).

Para seguir unas pautas que lleven a las empresas a un servicio de calidad, hay que realizar un programa acorde a ello, donde las pautas principales a seguir son; definir los objetivos, logros y metas, tener compromiso para cumplirlos, todas las personas involucradas, desde lo más alto del organigrama hasta lo más bajo, tener conocimiento de esto, involucrarse y ponerlo en práctica, conseguir los materiales y herramientas necesarias para conseguirlos, evaluar el programa y reconocer los logros que se han obtenido gracias al programa (Chávez, 2012).

### 2.1.1 CÓMO SE GESTIONA EL SERVICIO DE CALIDAD

La gestión de los servicios de calidad es el proceso consistente en identificar y satisfacer constantemente las expectativas y necesidades tanto de los clientes como todo el colectivo humano relacionado con la organización como, por ejemplo, empleados, proveedores, etc., llegando así a la eficiencia, eficacia e innovación como finalidad. Hay que tener en cuenta que las empresas son sistemas complejos, deben tener un enfoque sistemático, es decir, cuando sufre un problema, este no está estructurado, y tiene que haber como finalidad la resolución del problema (Almeida, 2006).

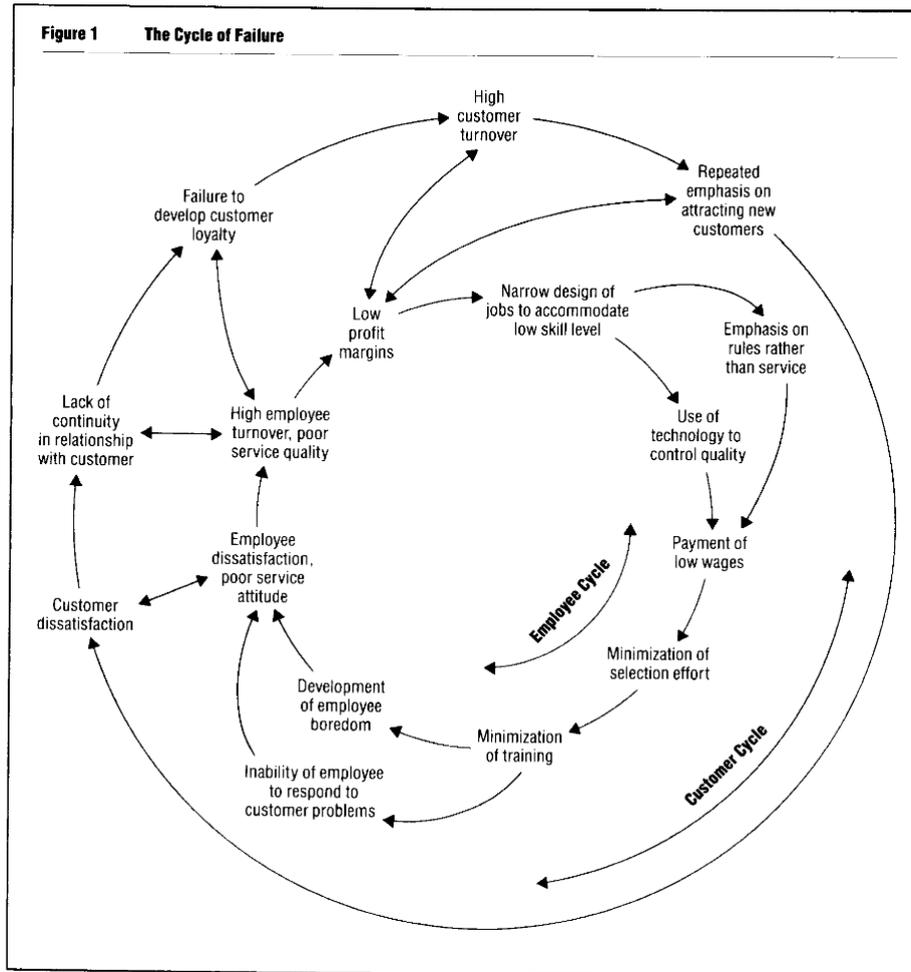
Partiendo del estudio de Almeida (2006), se expondrán las características principales que las empresas han de tener en cuanto a una buena gestión de calidad:

- Anteponer la calidad como primer objetivo, ya que, al tener esta calidad, garantiza a la empresa la supervivencia generando beneficios a largo plazo.
- Las empresas saben que la calidad se obtiene mediante la prevención y no únicamente a través de los errores. Si se previene los problemas genera una reducción de costes a la empresa.
- Se basa en la mejora continua e innovación. Son elementos claves en el mercado, ya no solo en el turismo, si no en todas las industrias.
- La cooperación a nivel externo e interno, es decir, mantener buenas relaciones con clientes, stakeholder, competidores y también dentro de la misma empresa, como los departamentos de esta, proveedores, etc.
- Tiene que haber una cultura organizacional de compromiso con la satisfacción del cliente. Debe de ser compartida por todos dentro de la empresa, sin tener en cuenta los niveles jerárquicos dentro de esta. Que se halle colaboración y participación con una oportuna cualificación
- Debe tener un sistema abierto, es decir, tener interacción y comunicación con el entorno que le rodea. Además de fomentar la información y dar reconocimiento a las personas dentro de la organización.

El mantener un equilibrio entre asumir los compromisos, ser conscientes del impacto que puede llegar a tener en la sociedad y tener una responsabilidad social en la empresa, es crucial para tener una ventaja sostenible. Cuando ese compromiso y una realización buena de la calidad llega a la sociedad se genera la ley del deleite. Desde una vista del cliente es bueno, ya que genera una gran satisfacción, pero por parte de la empresa es un problema debido a que el cliente se acostumbra a algo más de lo que el deseaba y es posible que para su próxima vez no esté satisfecho.

Según Schlesinger y Heskett (1991), para conseguir el éxito en una empresa tiene que tener un servicio de calidad indicada que se extrae de relaciones estratégicas con los clientes, la creatividad y en más ámbitos. Para la gestión de operaciones de servicios, estos autores crearon los términos de “ciclos de fracaso” y “ciclos de éxito”, que representan la organización de servicios para un punto de vista negativo y positivo, respectivamente (Schlesinger y Heskett, 1991).

Los ciclos de fracaso o falla, son derivados de situaciones no buenas en una organización de servicio. Pueden ser dadas por el poco nivel de preocupación hacia sus trabajadores, hay muchas rotaciones de empleados, ineficiencia en el trabajo desempeñado, el diseño del trabajo, etc. Normalmente se debe a que los principales o directivos de la empresa no ponen un enfoque proactivo para que la situación mejore, por lo que, tiende a repetir el mismo escenario cuando llegan nuevos trabajadores y el servicio no llega a ser de buena calidad (Schlesinger y Heskett, 1991).



**Figura 1.- Ciclo de fracaso**

*Fuente: (Schlesinger y Heskett, 1991)*

Una de las consecuencias que tiene que una empresa, tanto de servicio como de producto, caiga en un ciclo de fracaso es que los empleados estén estresados, conllevando que afecte al rendimiento en su trabajo (Schlesinger y Heskett, 1991).

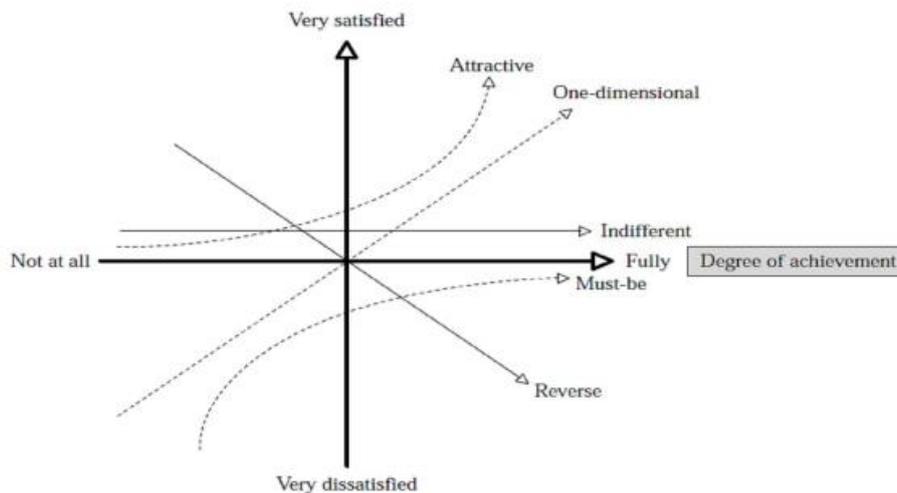


existe la característica de calidad técnica o física, está solo hace referencia a la parte objetiva de la calidad y no al servicio (Almeida, 2006).

Hay varias teorías de autores que hablan sobre el servicio de calidad desde la perspectiva del cliente. Según la teoría de Theodore Levitt (1980) el servicio que espera el cliente se divide en cuatro conjuntos:

- Servicio genérico. Es aquel que está solo para cubrir las necesidades básicas o esenciales que el cliente contrató.
- Servicio esperado. Incluye el servicio genérico, pero con atributos que el cliente espera recibir.
- Servicio aumentado. Es cuando el servicio supera las expectativas del cliente y le da un valor agregado.
- Servicio potencial. Este último servicio es aquel que suele sorprender de manera positiva al cliente.

Existen otros modelos como el modelo de Kano, que se representa en una gráfica para saber la diferencia que separa el desagrado con la excelencia (Paraschivescu, 2020).



**Figura 3.- Método Kano**

*Fuente: (Paraschivescu, A. O. 2012)*

En este modelo se clasifican los atributos de calidad en tres categorías:

- Atributos necesarios. Corresponden a los requerimientos básicos que el cliente solicita. Si no cumple lo que el cliente espera, suele resultar insatisfactorio.
- Atributo de desempeño. En este atributo, la satisfacción es proporcional al nivel de desempeño o rendimiento.
- Atributo atractivo. Hace referencia a los atributos que causan satisfacción al cliente y no son requeridos por este causando así deleite.

También se encuentran otros dos atributos, atributos neutrales y atributos inversos. Los atributos neutrales indican que no afectan a la satisfacción o insatisfacción del cliente y los atributos inversos consiguen generar más satisfacción si están ausentes (Paraschivescu, 2020).

Como hemos mencionado antes, el servicio es algo muy complejo de medir por eso se crea un modelo específico para medir el servicio de calidad llamado SERVQUAL con una finalidad de comparar las expectativas con las percepciones que ha tenido el cliente

sobre el servicio. El cliente normalmente tiene unas expectativas creadas antes de recibir el servicio, ya sea por experiencias pasadas, por la publicidad de la empresa, la imagen de la empresa, las recomendaciones de otras personas o la necesidad que tiene en ese momento concreto (Almeida, 2006).

Según Mar Alonso Almeida (2006), para medir el servicio de calidad, el modelo SERVQUAL se divide en 5 dimensiones que son, la tangibilidad, la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía. Dentro de estas 5 dimensiones se encuentran 22 atributos que son características concretas o específicas de lo mencionado anteriormente.

Dimensiones	Atributos
Tangibilidad	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Equipamientos.</li> <li>2. Instalaciones.</li> <li>3. Apariencia del personal.</li> <li>4. Elementos tangibles atractivos.</li> </ol>
Fiabilidad	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumplimiento de promesas.</li> <li>2. Interés en la resolución de problemas.</li> <li>3. Realización del servicio.</li> <li>4. Conclusión en el plazo establecido.</li> <li>5. Ausencia de errores.</li> </ol>
Capacidad de respuesta	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal rápido.</li> <li>2. Personal colaborador.</li> <li>3. Personal informado.</li> <li>4. Personal comunicativo.</li> </ol>
Seguridad	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Confianza en el personal.</li> <li>2. Seguridad para los clientes.</li> <li>3. Personal amable.</li> <li>4. Personal formado.</li> </ol>
Empatía	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Servicio individualizado.</li> <li>2. Horario apropiado.</li> <li>3. Atención personalizada.</li> <li>4. Preocupación por los intereses del cliente.</li> <li>5. Comprensión hacia el cliente.</li> </ol>

**Tabla 1. Dimensiones y atributos en el modelo SERVQUAL**

*Fuente: Elaboración propia*

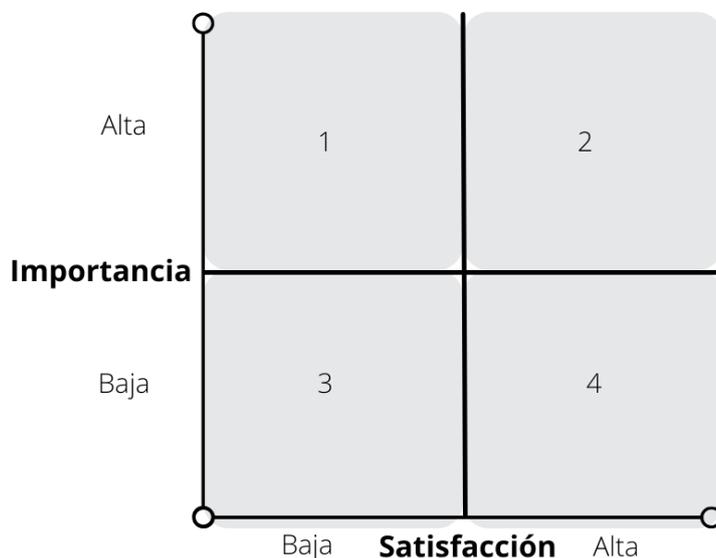
El nivel global de la calidad se obtiene de la diferencia entre los promedios de las expectativas y las percepciones que tiene el cliente, y multiplicado por el peso o importancia que le da la empresa. Pero ¿qué pasaría si el resultado es una calidad negativa? Y ¿dónde se ha podido crear ese desajuste o error? Para eso se utiliza un modelo de SERVQUAL más ampliado o también denominado GAPS.

Estos se dividen en 5 GAPS:

- GAP 1 Comprensión. Hace referencia al servicio que se presta siendo completamente diferente en comparación con lo que esperaba el cliente. Es una falta de comunicación entre el cliente y la empresa.

- GAP 2 Diseño. Se refiere al diseño del servicio, el cual no ejecuta el servicio como el cliente quería.
- GAP 3 Prestación. Es la conexión entre GAP 1 y GAP 2, es decir, la comprensión con el diseño, y sucede cuando prestas un servicio diferente al servicio diseñado.
- GAP 4 Comunicación. La empresa muestra una imagen de un servicio que no es la que realmente ofrece al cliente.
- GAP 5. Este último solo se manifiesta cuando no existe una cierta calidad de servicio desde GAP 1 al GAP 4.

Otra forma de medir la percepción de la calidad es utilizando una matriz usando la importancia y la satisfacción de los atributos, siempre buscando la mejora continua. En el eje de ordenadas se encontraría la importancia que le da el cliente, siendo alta o baja, y el eje de abscisas se encontraría la satisfacción del cliente, siendo baja o alta. Hay que recordar que una matriz es realizada en un momento concreto que se encuentra la empresa, no refleja momentos anteriores o posteriores de esta.



**Figura 4.- Matriz de calidad**

*Fuente: Elaboración propia*

La matriz muestra cuatro áreas y cada una tiene un significado:

- Área 1. El cliente le da una importancia alta, pero ha tenido una satisfacción baja. En este caso la empresa tiene que actuar con rapidez para cambiarlo.
- Área 2. El cliente le da una importancia y satisfacción alta. En este caso la empresa no tiene que actuar ya que sería la situación ideal, solo tendría que mantenerla.
- Área 3. El cliente le da una importancia y satisfacción baja. En este caso, la empresa tendría que actuar, pero podría ser una segunda prioridad para ellos, ya que no resulta tan grave.
- Área 4. El cliente le da una importancia baja y tiene una satisfacción alta. En este caso las empresas podrían utilizar medios de otras áreas para reforzar.

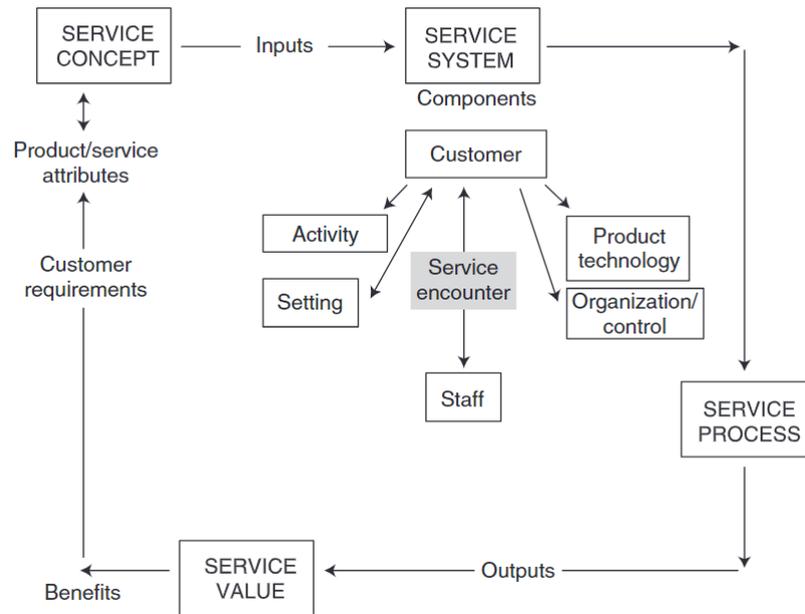
Para realizar un cambio de estas áreas se necesita una gran inversión, es por eso, que las áreas 3 y 4 pasan a estar en un segundo plano, y las más necesarias para cambiar son las áreas 1 y 2.

Otra manera de conseguir saber la satisfacción del cliente es a través de encuestas o el personal pregunta al cliente cuando ha finalizado el servicio, esta última forma es más difícil conseguir información verídica, ya que el cliente lo que desea es marcharse. Es por eso por lo que es recomendable que las empresas tengan una forma de captar esta información atractiva para los ojos del cliente y hoy en día la tecnología es lo más importante, por eso la opción más elegida por parte de las empresas son cuestionarios a través de internet.

Para evaluar la calidad a través de internet, se divide en 5 dimensiones que hay que tener en cuenta:

- El diseño de la página web. Tiene que ser atractiva para el cliente y que sea de un manejo fácil para este.
- La funcionalidad. Que los enlaces que se utilicen estén activos, carga rápida de la página, fácil desde cualquier dispositivo, que pueda estar en varios idiomas para la comodidad del cliente.
- La fiabilidad. Tiene que ser una página web fiable, con información franca y exacta.
- La privacidad. El cliente comparte datos personales en la página, es por eso por lo que debe tener seguridad y privacidad para este.
- La resolución de problemas. En cualquier momento, el cliente puede tener problemas en la página web, es por eso por lo que debe tener un apartado con atención al cliente con una respuesta rápida y positiva.

También hay que añadir que para conseguir un buen servicio para el cliente tiene que haber un diseño de servicio con un enfoque integrado, tanto el servicio de marketing, operaciones y gestión de recursos humanos. Todo esto conlleva a un output para el cliente que sea positivo.



**Figura 5.- Modelo de diseño de servicio**

*Fuente: (Williams y Buswell, 2003).*

Todos estos procesos que deben seguir las empresas relacionadas al servicio hacen que estas tengan una perspectiva de futuro estable en el mercado, ya que, la satisfacción del cliente contribuye a la lealtad y crecimiento a largo plazo para la empresa. En relación al turismo, un sector donde hay mucha competencia, se necesita buscar una buena calidad en el servicio.

Para el sector turístico, la forma de transportarse de un lugar a otro es importante y el cliente puede elegir entre varias opciones, una de las formas para trasladarse más considerable, con un crecimiento continuo y constantes cambios y desarrollos, gracias a los avances tecnológicos, es el transporte aéreo. Es un tipo de transporte cómodo y rápido, dos características que influyen en la decisión del viajero.

## 2.2 AEROLÍNEAS EUROPEAS

Los primeros pasos de las aerolíneas en Europa datan de 1919 en la conferencia de París, tras la finalización de la I Guerra Mundial y donde los aviones pasaban de ser útiles para la guerra a ser útiles para la sociedad para cumplir relaciones internacionales por Europa. Francia y Alemania postulaban para un libre movimiento por los territorios, mientras que Reino Unido defendía que tendría que haber un control aéreo en las fronteras de los países. Esta falta de acuerdo llevaría a identificar componentes claves como los términos, las provisiones técnicas, los conceptos, etc., sobre conferencias posteriores hasta alcanzar un acuerdo donde Reino Unido se retractaría como el primer país en postular el dominio de su espacio aéreo (Bintaned, 2014).

La primera línea de vuelos comerciales se creó en Alemania, entre Berlín y Weimar y la primera línea de vuelos comerciales a nivel internacional en Europa fue Rotterdam y Copenhague con la aerolínea vigente KLM. Francia se convirtió en los años 20 el país que más transporte comercial realizaba con rutas desde París hasta Londres, Ámsterdam, Varsovia, Marsella, Bucarest entre otras. Todo esto fue gracias al apoyo que recibió por parte de la administración pública del momento con el propósito de mantener empleos, crear comunicaciones con colonias, fortalecer las alianzas diplomáticas, etc. Para aquel entonces, los gobiernos ayudaron financieramente a las empresas para nuevos proyectos y para mantenerse estables en el mercado, menos en

Reino Unido, no recibía ayuda por parte del gobierno para la realización de transporte de pasajeros (Bintaned, 2014).

En cuanto al servicio de calidad, muchas aerolíneas les dan más importancia a los descuentos o promociones para tener ventajas competitivas en el mercado y no se enfocan demasiado en el servicio de calidad (Morales, 2016).

Para los siguientes años, había en marcha un proyecto americano llamado “The 1BM SABER” que podría unir a los pasajeros con los asientos y así, acelerar las comunicaciones entre aerolíneas, implicar la disponibilidad de asientos en los horarios de todos los transportistas, imprimir itinerarios de pasajeros y emitir tarjetas de embarques donde se señalase la terminal indicada (Copeland, 1988).

A pesar la implantación de técnicas avanzadas para que este proyecto saliese, un desarrollo necesario de un sistema de defensa para las fuerzas aéreas americanas del momento hizo que se redujese este proyecto a registros de nombres de los pasajeros, la disponibilidad de los asientos y la comunicación entre líneas aéreas a través de un teletipo o télex. La implementación completa del diseño planteado tuvo que esperar cerca de 20 años para que se completase en Estados Unidos y poco tiempo más tarde se implementarse en Europa, según Copeland (1988).

A mediados de los años 90 hasta principios del nuevo milenio, la industria de la aviación vivió un gran crecimiento, gracias a la buena economía de la época como un crecimiento del PIB, grandes demandas de viajes producida por la globalización, etc. Las aerolíneas crecieron entre un 4% y 6% por año. Sin embargo, el atentado que se produjo el 11 de septiembre de 2001, la guerra de Iraq y el virus del SARS en el año 2003 hizo que la situación se agravase durante 4 años tanto en Europa como en el continente americano. Las empresas especializadas en el transporte de pasajeros se toparon con uno de los momentos más difíciles de la historia en la industria aérea hasta el 2007, donde hubo una gran recuperación (Cento, 2009).

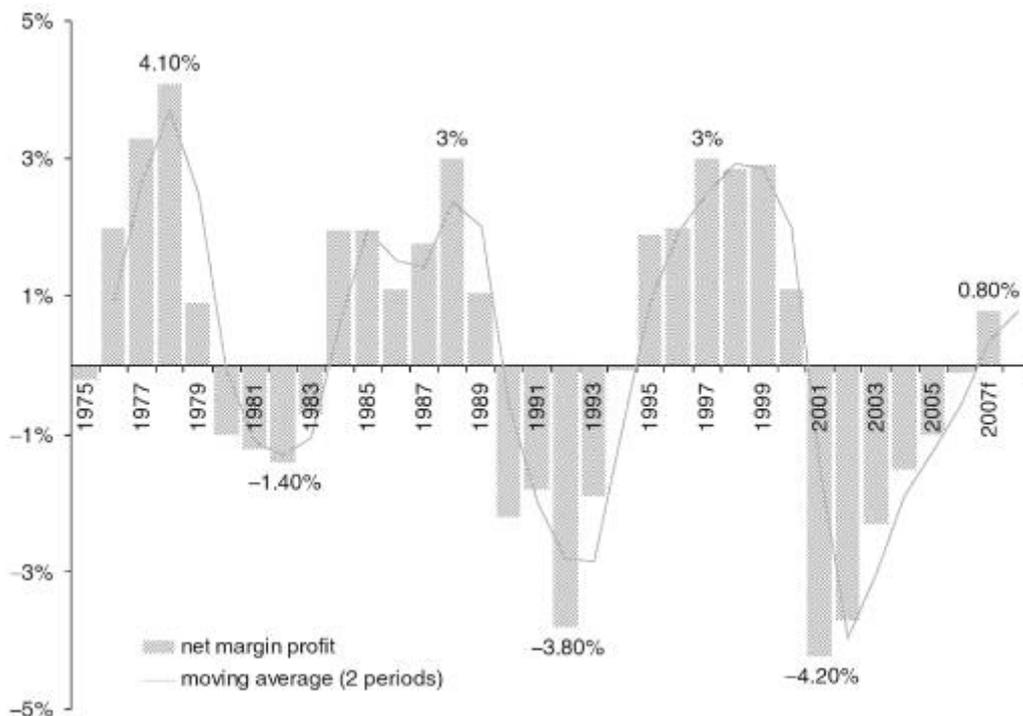


Figura 6.- Gráfica del margen de beneficio neto y media de movimiento en aerolíneas

Fuente: (Cento, 2009)

La aparición de empresas low-cost hicieron que se retomara las pérdidas producidas en años anteriores. Este modelo de empresas se creó en los años 70 funcionando solo en Estados Unidos y Reino Unido, sin embargo, veinte años más tarde este modelo se

implementó por todo el continente europeo. Tras la introducción de este modelo de estrategia en las empresas de aeronaves, se produjo una competitividad que afectaba a las aerolíneas tradicionales de Europa. Estas aerolíneas tuvieron que adaptarse a este modelo innovador para sobrevivir en el mercado, efectuando una bajada de precios en sus vuelos y cambiando de estrategias competitivas (Cento, 2009).

### **2.2.1 IBERIA**

Iberia ha sido una de las compañías más importantes y con más antigüedad de España, fundada en 1927 con el nombre de Iberia Líneas Aéreas de España S.A Operadora. Su primer vuelo europeo lo realizó desde Madrid hasta Lisboa en 1939 y su primer vuelo internacional hacia otro continente fue de Madrid a Buenos Aires. Iberia pasó por momentos económicos bastante negativos en los años 90, sin embargo, el gobierno de la época, al igual que lo hicieron otros gobiernos de otros países en los años 20, ayudó financieramente a Iberia con una cifra de 1362 millones de euros durante los años 1996 y 1999. A partir de la ayuda de la administración pública hacia la empresa, mejoró económicamente incluso hasta 2001 llegando a cotizar en bolsa haciendo que fuese 100% privatizada (Rueda, 2014).

A finales de los años 90, una parte de Iberia se une al grupo de British Airways, tras el año 2009, Iberia pasaba por momentos económicos negativos y esta vez el gobierno español no ayudó económicamente a la empresa, ya fuese por la situación de crisis económica del momento o porque no podría haber rentabilidad en la empresa. En el año 2011 Iberia se une definitivamente a British Airways y pasa a formar grupo del IAG (International Air Group) convirtiéndose así en la tercera aerolínea de Europa y la sexta en el mundo (Rueda, 2014).

El porqué de la unión de estas dos grandes compañías aéreas fue para adaptarse tras los atentados del 11-S y la gran crisis financiera de 2007. El sector aéreo en esos momentos sufrió una gran decadencia y las empresas se tenían que adaptar al nuevo mercado. La visión de Iberia tras la unión era la de tener un aliado que le ayudase a reorganizar la compañía de cara a los competidores, mientras British Airways tenía una visión de la unión para adaptarse al mercado del momento. Los títulos de ambas empresas se dividieron en un 45% para la aerolínea española y un 55% para la aerolínea inglesa (Martín, 2014).

En el año 2009, Iberia decide comprar y fusionar Clickair y Vueling, dejando el nombre de este último. Tras la fusión completa de Iberia y British Airways, la compañía aérea hispana decidió hacerse con el 100% de la aerolínea Vueling, para fortalecer los vuelos de bajo coste con sede en Barcelona (Martín, 2014).

La fusión de estas dos empresas ha producido un gran beneficio tanto para Iberia como para British Airways haciendo que se crease un aumento en los ingresos, reducción de costes y un control del mercado entre las zonas geográficas de los países hispanohablantes y los países anglosajones. Esta unión era necesaria para ambas empresas para mantenerse estable en el mercado (Martín, 2014).

En la actualidad, Iberia pertenece al grupo IAG siendo líder en rutas que unen el continente europeo con América Latina y siendo la séptima empresa de compañías de vuelos en el mundo. El aeropuerto de Madrid-Barajas tiene una relación estrecha con la compañía aérea que afecta económicamente a AENA y a la Comunidad de Madrid. Sin embargo, Iberia tiene problema con las dimensiones de sus estructuras, que logró años anteriores, cosa que British Airways sí ha realizado una reestructuración en busca de beneficios y acentuarse entre competidores (Martín, 2014).

## 2.2.2 SERVICIO DE CALIDAD DE IBERIA

La alianza entre Iberia y British Airways también produjo una mejora en el servicio de calidad de ambas, como, por ejemplo, nuevas redes de rutas a nivel mundial y más vuelos realizados cada día (Vila, 2017).

Según la página web oficial de Iberia, el 2 de julio de 2002, la compañía firmó un documento llamado "Documento de Compromiso de Servicio con los Clientes" donde se redactó un Plan de Calidad, con el objetivo de suministrar al cliente una información detallada de todas las condiciones básicas del servicio en la oferta. Este documento fue fomentado por la Conferencia Europea de Aviación Civil y la Comisión Europea con condición voluntaria (Iberia, 2022).

Dentro de este documento de compromiso se menciona el ofrecimiento de la tarifa más asequible económicamente y disponible del momento, a través de la página web oficial de Iberia, teléfono o Serviberia, ofreciendo siempre la tarifa más barata que haya. Junto al precio se notifican los términos y condiciones que se le puede aplicar a la tarifa elegida, incluyendo impuestos que alteren a la tarifa. Este servicio se encuentra disponible en todos los países donde se encuentre un centro de la aerolínea e incluso está disponible 24 horas en Serviberia (Iberia, 2022).

Se respeta siempre la tarifa acordada después del pago, en cambio, el precio del billete podría sufrir variaciones según el régimen de exacciones o impuestos, en ese caso el cliente tendría que abonar la diferencia o recibir un reembolso. Siempre se les notifica a los pasajeros los retrasos, cancelaciones y desvíos del vuelo, tanto antes de coger el vuelo como durante. En los vuelos con retrasos que tienen una duración superior a dos horas, Iberia se encarga de ofrecer comida, bebidas o alojamientos a los clientes, en el caso de que el retraso del vuelo impida al pasajero embarcar a su siguiente avión, se le dará prioridad en el siguiente vuelo de Iberia. La aerolínea española se encarga de la gestión para conseguir un alojamiento en caso de que el pasajero se encuentre fuera de su residencia y si debido a una negligencia o una irresponsabilidad por parte de la compañía, ésta le proporcionará alojamiento y comida. Todo esto solo se proporciona por causas relacionadas con la aerolínea, no con orígenes meteorológicos, huelgas, disturbios, etc (Iberia, 2022).

Iberia busca la agilización de entrega de equipaje para que no haya esperas por parte del cliente, con procesos que tienen una revisión y mejora persistente para llegar a su óptimo. Aunque la aerolínea tenga unos procesos en busca de mejora en cuanto a la agilización de entrega de equipaje puede pasar que el equipaje no llegue a la cinta de entrega, en ese caso, el cliente deberá notificarlo y la aerolínea se ocupa de la localización y envío con urgencia del equipaje. Si el cliente pasa esa noche sin su equipaje de vuelta, Iberia se ocupa de ofrecer una maleta con objetos de aseo y primera necesidad (Iberia, 2022).

Si el pasajero realiza la reserva a través de teléfono se puede mantener o cancelar sin ningún coste o compromiso en un periodo de 24 horas, siempre teniendo en cuenta las fechas límites establecidas del billete (Iberia, 2022).

En cuanto al reembolso en un billete no utilizado, se realizará una devolución íntegra del importe del billete, siempre que el billete sea comprado por Serviberia o página oficial de Iberia (Iberia, 2022).

La compañía da asistencia a personas con movilidad reducida o con necesidades especiales en materia de seguridad al igual que menores de edad no acompañados, comidas especiales para pasajeros, etc (Iberia, 2022).

Siempre tienen que proporcionar información de las condiciones comerciales y operativas cuando:

- Hagan la reserva. Horario y programación, qué aeropuerto y terminal, número de escala, cambio de aeronave, terminal o aeropuerto, las condiciones y términos de la tarifa, número de vuelo, etc.

- En el momento que el cliente obtiene el billete. Confirmación de las horas, el equipaje y la responsabilidad y limitación de equipaje de mano.
- Una vez en el aeropuerto. Tipo de aeronave y ruta, pagos por exceso de equipaje, condiciones de transporte, reservar asientos previamente, acceso facilitado para las personas con movilidad reducida o necesidades especiales, servicio a bordo garantizado, al igual si pasa alguna negligencia o responsabilidad por parte de la empresa, etc (Iberia, 2022).

Por supuesto, todo aquello relacionado con la atención al cliente tiene un carácter profesional, personalizado y en busca de mejoras, a través de Serviberia o el Centro de Atención al Cliente, además de contar con salas VIPs en los aeropuertos, conexiones entre vuelos con la misma compañía (Iberia, 2022).

Además, en busca de la fidelización, cuenta con un club llamado Iberia Express Club y Tarjeta Iberia Plus. El primero es un registro gratuito para los con el objetivo de obtener el precio mínimo y descuento en los viajes, y la Tarjeta Iberia Plus sirve para recaudar puntos después de realizar viajes con ellos, garantizando así descuentos e incluso vuelos gratis. (Yoldas, 2018).

Para la facilidad del cliente, puede comprar billetes con la aerolínea desde varios puntos diferentes; a través del teléfono de venta de Iberia, desde su página web o aplicación, en agencias o proveedores de viajes externos y oficinas de Iberia. (Yoldas, 2018).

Por una parte, la aerolínea española realiza una segmentación en relación a la edad que tienen donde pueden determinar que rangos de edad viajan más con ellos. En su página web ejecuta cuatro rangos o niveles siendo bebés hasta adultos con la finalidad de exponer servicios, promociones o descuentos para las categorías. Por otro lado, Iberia tiene un servicio adicional en relación a los animales domésticos, dejando así a los clientes un asistente personal para que cuiden de ellos mientras que los clientes viajan. (Yoldas, 2018).

La empresa apuesta por la vida sana para sus pasajeros, es por eso que lanzaron dentro de su página web una categoría para que sus usuarios tengan acceso a ejercicios y dietas saludables a través de videos, libros y revistas. Además de organizar eventos deportivos en áreas públicas para realizar deportes (Yoldas, 2018)

Desde el año 2014, Iberia impuso un hardware de pantalla electrónica portátil para el uso de cabina, haciendo que se sustituyese más de 25 manuales a bordo, facilitando así el trabajo de los tripulantes de cabina y pilotos. En el año 2018, la empresa consiguió el premio a mejor tripulación de cabina en "World Airline Awards" concedido por Skytrax (Yoldas, 2018).

Para el año 2022, Iberia apuesta por una mejora y personalización de los menús a bordo junto. Para la clase business en un vuelo de largo radio, se han cambiado los asientos normales por asientos reclinables hasta convertirse en camas, junto a almohadas y edredones y con pantalla individual en cada asiento. Ofrece una aplicación llamada Digital Concierge, donde los clientes pueden customizar personalmente el menú antes de subirse a bordo y una vez dentro del avión. Se destaca en los nuevos menús en la clase business y turista premium, realizados por DO&CO, inspirados en la dieta mediterránea, parte de la identidad de la empresa española. También se destaca un neceser de aseo con productos necesarios y básicos para el viaje (Bonilla, 2022).

### 2.2.3 BRITISH AIRWAYS

British Airways lleva más de 100 años en el mundo de la aviación, desde sus inicios en la Primera Guerra Mundial, aunque con otros fines y con el nombre de Aircraft Transport and Travel Limited. El verano de 1919, inauguró su primer vuelo internacional entre Londres y París y a partir de 1924 se crea Imperial Airways tras la fusión de varias compañías, y con rutas ya no solo en Europa, sino África, Oriente Medio e India. A partir de los años 30, British Airways introdujo aviones de lujo para sus clientes y a finales de esta década, Imperial Airways se fusionó con otras 4 aerolíneas y pasó a llamarse como hoy en día la conocemos (Airways, 2018).

Tras la segunda guerra mundial, la compañía británica creció y hubo una gran expansión en cuanto a su personal. En la siguiente década comenzó a comercializar jet privados y seguida con nuevos vuelos transatlánticos conectando el continente europeo con el continente americano (Airways, 2018).

En 1946 se inauguró el aeropuerto de Londres, llamado Croydon y se crearon dos servicios comerciales en Europa y Sudamérica. En los años 80, la compañía pasa a ser de dominio privado bajo la fusión de British Caledonian Airways bajo el eslogan de *La aerolínea favorita del mundo* (Airways, 2018).

A partir de los años 90, la aerolínea auguró nuevas alianzas con Global, Oneworld, Qantas y American. En los inicios del siglo XXI, la aerolínea seguía creciendo tanto en servicios operativos como en infraestructuras y aeronaves. En la actualidad, la aerolínea cuenta con centenares de destinos por todo el mundo y con una flota de alta generación dentro del grupo mencionado anteriormente donde se encuentra Iberia, llamado International Airlines Group (IAG) (Airways, 2018).

Para el año 2021, British Airways fue nombrada como la mejor aerolínea de Europa, compitiendo con otras aerolíneas importantes como Air France, Iberia, Icelandair, KLM, Lufthansa entre otras (Airways, 2018).

### 2.2.4 SERVICIO DE CALIDAD DE BRITISH AIRWAYS

Tras varias alianzas por parte de la compañía aérea británica, los niveles de calidad del servicio son muy importantes para esta, ya que, el cliente podrá contratar el servicio de una aerolínea, pero experimentar el servicio de calidad de las otras aerolíneas agregadas. Tantas opiniones del cliente de forma positiva o negativa del servicio de calidad, afecta a toda la alianza. (Tiernan, 2008)

Para British Airways el servicio hacia los clientes tiene que ser personal, cariñoso y sin ningún tipo de problemas. Siempre intentan estar en contacto con los clientes para saber qué tal ha sido su experiencia con el servicio, como podría mejorarlo, etc. E incluso la compañía aérea ha estado involucrada con instituciones públicas en temas de aeropuertos, para hacerlo fácil y rápido a los pasajeros premium, y para que el tiempo de inmigración y aduanas se vea más reducido, mientras otras compañías cobran ese servicio demás (Davoudi, 2005).

Según el ex CEO de British Airways, Colin Marshall, “cualquiera puede volar en aviones, pero pocas organizaciones pueden sobresalir en el servicio a las personas.” La compañía siempre ha tenido iniciativa, en cuanto a gestión de recursos humanos, de poner a las personas en primer lugar y gestionarlas como prioridad. Aunque, tras la alianza la propia empresa había perdido un poco el control en la prestación de los servicios a bordo (Turnbull, 2000).

Según propios trabajadores de la aerolínea, confiesan que tras pasar por el departamento de recursos humanos y una gran formación donde se les inculca que el cliente es lo primero, sienten que tras la alianza de la aerolínea han perdido ese sentimiento y el servicio ha sido bastante estandarizado tras la unión de las aerolíneas. Ellos mismos aclaran que “han despedido la idea de las buenas relaciones con los

empleados”. Lo que ha resultado más difícil para la empresa ha sido recuperar la confianza con el personal para prestar un servicio mejor (Turnbull, 2000).

Para Colin Marshall, el que British Airways se haya unido a varias aerolíneas y en otros aspectos, como por ejemplo reducir costes, no han afectado al servicio que se presta en la compañía. British Airways, no compite por precios bajos en el mercado, ellos dicen que intentan atraer al cliente que desea pagar una prima un poco superior a cambio de un servicio de calidad y, por supuesto, fidelizarlos. Mientras que otras aerolíneas buscan el desplazar al pasajero desde un punto a otro con el menor precio posible, la compañía británica busca el desplazar al pasajero desde un punto a otro con el servicio más agradable posible, siendo una manera muy difícil de copiar por parte de los competidores, ya que el servicio es único (Prokesch, 1995).

La aerolínea se dio cuenta en los viajes largos que realizaban, que sus clientes se sentían fatigados y con malestar, es por eso por lo que la aerolínea lanzó un programa llamado “Bienestar en el Aire” para ayudar a esos pasajeros con comidas saludables y video de ejercicios que el pasajero puede realizar desde su asiento. Otro servicio que presta British Airways con sus clientes es el servicio “sleeper”, solo se ofrece a los pasajeros de primera clase con vuelos de radio largo. Pueden cenar en una sala VIP y ponerse los pijamas en el avión. Una vez que llegan a Reino Unido. También, una vez llegados a Reino Unido, los pasajeros de primera clase junto a Club World, pueden recibir masajes durante el vuelo de noche, ducharse, hacerse la manicura, etc., en la sala de llegadas específicas para ellos. Según Colin Marshall, “nos centramos intensamente en el cliente, y nuestro marketing, nuestra filosofía operativa y nuestras medidas de rendimiento lo reflejan.” (Prokesch, 1995)

Intentan rectificar de sus errores en el servicio a través de quejas, reclamaciones o sugerencias. *Creo fervientemente que las quejas de los clientes son oportunidades preciosas para aferrarse a los clientes que de otro modo podrían llevar su negocio a otro lado y aprender sobre los problemas que deben solucionarse.* También en cada vuelo, entregan un cuestionario sobre la calidad del servicio del vuelo para evaluar el rendimiento y el trabajo de la tripulación, así también pueden identificar las necesidades de formación que necesitan los trabajadores. Sin olvidar que los altos directivos se preocupan de cómo evoluciona el servicio dentro de su empresa teniendo la iniciativa de que los clientes son lo primero (Prokesch, 1995).

Los clientes que compran los vuelos a través de la página oficial o la app de British Airways pueden cancelar su vuelo y solicitar un reembolso completo sin penalización hasta 24 horas después de haber realizado la reserva original. Al igual, si desea cambiar de fecha para el vuelo, ellos mismo realizarán el cambio y pueden ofertar un precio nuevo, mientras que, si se realiza por intermediario, no podrá ofrecer alternativas en cuanto al precio (British Airways, 2022).

Ofrecen una asistencia especial a los pasajeros con un servicio profesional en todo momento. La asistencia se encarga de temas como, vuelos para menores no acompañados, personas que padecen de alguna enfermedad o embarazo, o viajes con mascotas. British Airways se asoció con una empresa cualificada en transporte de mascotas en 2004 llamada PetAir UK con más de 290 destinos para transportar a las mascotas (British Airways, 2022).

La empresa británica está certificada con 4 estrellas por su calidad en el aeropuerto, el servicio de los trabajadores y los productos a bordo. Los productos clasificados incluyen tanto los asientos, las bebidas y comidas ofrecidas, la limpieza dentro de la aeronave o el servicio de los tripulantes de cabina durante el vuelo y servicio de trabajadores en tierra de la empresa (Skytrax, 2022)..

Onboard Product - Long haul	
Seat comfort	★★★★☆
Cabin safety information / video	★★★★☆
Comfort items : blanket, pillow	★★★★☆
Cabin and seat cleanliness	★★★★☆
Cabin temperatures	★★★★☆
Washroom cleanliness	★★★★☆
Washroom amenities	★★★★☆
Inflight Entertainment	★★★★☆
WiFi service	★★★★☆
Quality of meals served	★★★★☆
Quantity of food served	★★★★☆
Selection of wines & beverages	★★★★☆

**Figura 7.- Valoración por parte de los pasajeros de clase económica sobre los productos a bordo de British Airways**

*Fuente: (Skytrax, 2022)*

### 2.3 AEROLÍNEAS DE ORIENTE MEDIO

En el año 1974, los gobiernos de Baréin, Qatar, Emiratos Árabes Unidos y Omán compraron lo que se convertiría en Gulf Air de British Overseas Airways Corporation (BOAC). La base de la aerolínea se estableció en el aeropuerto internacional de Baréin y sirvió también como aerolínea nacional para los cuatro países mencionados. Para el principio de los años 80, se incorporó Kuwait Airways y Arabian Airlines dentro de la corporación. Gulf Air se fue expandiendo rápidamente en los años 80 y era una de las aerolíneas de Medio Oriente más reconocidas y activas. Años posteriores se proporcionó conexiones frecuentes a Baréin desde ciudades que poco a poco iban ganando más prestigio en el Oriente Medio como Abu Dhabi, Doha y Muscat (Al-Sayeh, 2014).

Convertir Abu Dhabi como puerta de entrada a los Emiratos Árabes Unidos gracias a Gulf Air hizo que el gobernante de Dubái y primer ministro de los Emiratos Árabes Unidos convirtiese la ciudad de Dubái, de un antiguo pueblo de pescadores a una ciudad cosmopolita y global como Singapur o Hong Kong. La idea principal de este gran avance en la ciudad era conectar Dubái con el resto del mundo a través del transporte aéreo. Pero en la década de 1980, Gulf Air se centraba más en Abu Dhabi como ciudad aeroportuaria, ya que Dubai era bastante limitado para la aerolínea. Es por eso por lo que Dubai, en el año 1985 fundó su propia aerolínea llamada Fly Emirates (Al-Sayeh, 2014).

Para los años 90, los emiratos vecinos de Dubái copiaron planes y estrategias que la ciudad había conseguido en poco tiempo. En 1993, tanto Qatar como Omán también formaron sus propias aerolíneas nacionales que posteriormente se fueron expandiendo y fortaleciéndose. En 2002, Qatar decidió retirarse de Gulf Air para así centrarse completamente en su aerolínea nacional llamada Qatar Airways, Omán y Emiratos Árabes Unidos realizaron los mismos pasos para el año 2006 y 2007, y meses más tarde se fundaba una nueva aerolínea en Oriente Medio llamada Etihad Airways, con base en Abu Dhabi (Al-Sayeh, 2014).

Tras la formación de estas nuevas aerolíneas hicieron que Gulf Air se debilitase. Actualmente, se encuentra en el ranking de mejores aerolíneas por debajo del top 10 y bajando cada vez más. Ha tenido que reducir sus proyectos de expansión debido al crecimiento de las aerolíneas que les rodean. Para el año 2012, pidió un rescate de 1.5 billones de dólares al gobierno de Baréin, pero fue rechazado. Posteriormente, se le ofreció una ayuda de 490 millones de dólares, pero con la condición de reducir la red y la mano de obra dentro de la empresa (Al-Sayeh, 2014).

### **2.3.1 FLY EMIRATES**

Fly Emirates, en comparación con otras aerolíneas, como las ya mencionadas anteriormente, es una empresa reciente, creada en 1985 en Dubái por el ministro de defensa de los emiratos y parte de la familia real. Esta aerolínea principalmente fue creada con un enfoque regional, aunque empezaron a centrarse en mercados en países emergentes tales como Brasil, China o Rusia entre muchos otros. Tras años, la compañía empezó a extender a nivel mundial por su estrategia de marketing distinta e incluso se coronó durante varios años como la aerolínea con mejor servicio de calidad a nivel global. Hoy en día, Fly Emirates opera entre 80 países en los 6 continentes, teniendo más de 3.600 vuelos por semana desde su única base aeroportuaria en Dubái. En cuanto a términos de pasajeros internacionales, es la cuarta más grande del mundo y la segunda en términos de vuelos de cargas (Sánchez, 2019).

Esta compañía fue pionera en incorporar sistemas de videos y sistema de fax en todos los asientos y en todas las clases en sus aviones. Realizó una gran asociación junto a la aerolínea Qantas para los vuelos hacia Australia, para que hubiera contratiempo entre la aerolínea árabe y la aerolínea australiana, beneficiándose así a los pasajeros, sobre todo aquellos que viajaban con frecuencia entre el Oceanía y Oriente medio. En 2014, Fly Emirates es nombrada la marca de línea aérea más valiosa y la más valiosa en Oriente Medio y dos años más tarde, Emirates es nombrada la mejor línea aérea del mundo. En 2020, también recibió un premio por ser la mayor aerolínea internacional que recibió a 15.8 millones de pasajeros durante todo el año (Fly Emirates, 2022).

Para el año 2022, ha transportado a más de 19 millones de personas entre el año 2021 y 2022, su flota ha aumentado a 262 aeronaves hacia más de 152 destinos y cuentan con más de 45.000 empleados de todas partes del mundo (Fly Emirates, 2022).

### **2.3.2 SERVICIO DE CALIDAD DE FLY EMIRATES**

Desde Emirates siempre han recalcado que quieren dar la mejor experiencia a bordo con su tripulación con una formación de 6 meses y en constante revisión, estos tripulantes son seleccionados de todas partes del mundo, con más 130 nacionalidades y más de 60 idiomas, por lo cual, la comunicación con el cliente es más agradable y la atención sea más personalizada. Dentro de la página web oficial de Fly Emirates, ofrecen un apartado de reviews, donde la gente deja comentarios sobre cómo ha sido su servicio, en qué tipo de avión, qué tal han sido los alimentos y las bebidas servidas,

etc. Se centra en dos puntos importantes para su estrategia de estandarización, las personas y los servicios (Fly Emirates, 2022).

Para la aerolínea, las propiedades más importantes que aplica en su servicio de calidad son un trato personal gracias a su tripulación formada e innovación y tecnología en sus aviones e infraestructuras. Sus servicios no solo son durante el vuelo, sino también antes y después de este. Los servicios se dividen en cuatro clases; el tratamiento hacia las personas, a las posesiones, información y estímulo mental. La aerolínea dubaití se centra en el tratamiento hacia las personas, para garantizar un esfuerzo mínimo por parte de los clientes y su experiencia en el viaje sea grato (Yriberry, 2012).

La empresa ofrece un programa único de fidelización para los clientes, llamado Emirates Skywards, asociado también con FlyDubai. El beneficio principal que se adquiere es la obtención de “millas Skywards” o “millas de nivel”, que según la página oficial de Fly Emirates, son *la clave para acceder a premios [...], ayudan a mantener su actual nivel de afiliación o alcanzar un siguiente nivel*. También se puede conseguir millas a través de servicios con socios relacionados con la compañía. Dependiendo de cuánto recorrido haya realizado el cliente, ya siendo miembro de Emirates Skywards, se le añade las millas a su cuenta y podrá recibir promociones, descuentos, etc. en su próximo viaje con la aerolínea. También, posee un programa de fidelización con el mismo funcionamiento que Emirates Skywards pero enfocado a los viajes de negocios (Fly Emirates, 2022).

Si reserva su vuelo en primera clase o en clase business, la aerolínea ofrece el servicio de transporte desde y hasta el aeropuerto de forma gratuita. El servicio de chófer está disponible tanto en Dubai como en todos los destinos actuales hacia dónde vuela. Para ellos la seguridad y bienestar, tanto de los clientes como de los conductores es su máxima prioridad. Solo hay que acordar la hora de la recogida como máximo 12 horas antes del vuelo, también se puede gestionar la reserva de chófer en los mostradores de la aerolínea (Fly Emirates, 2022).

Al igual que muchas empresas de la actualidad, Emirates decidió usar una gran base de datos con análisis en tiempo real, para guardar datos de los pasajeros, saber qué servicios desearía tomar y llegar a la fidelización con ellos. Esta empresa siempre ha optado por las nuevas tecnologías aplicadas siempre a mejorar el servicio con el cliente (Technology and Operations Management, 2016).

En la actualidad, la empresa busca promover la clase económica premium o clase media, pero como debilidad, la compañía perdería parte de su mercado. Para eso tendría que ofrecer clase económica premium en vez de conseguir más clientes nuevos, buscando siempre la mejora en el servicio de calidad. Esta nueva clase se encontraría entre clase business y clase económica, tendría un servicio de comida y bebida mejor, asientos más espaciosos y cómodos, etc., Sin embargo, el precio de esta nueva clase sería un poco más superior que la clase económica y menor a la clase business. Algunas veces, dejan a pasajeros de clase económica probar la clase económica premium durante el vuelo. Esto hace que atraiga a más clientes para contratar este servicio (Chandran, 2015).

En este año 2022, se ha dado a conocer un nuevo espacio digital llamado metaverso donde se encuentran NFT'S que son obras de artes coleccionables, y siendo Fly Emirates en la tecnológica a bordo ha sido la primera aerolínea en añadir NFT'S en sus vuelos, al igual que añadió hace cinco años la realidad virtual dentro de sus aeronaves, siendo también la primera aerolínea en añadir esta tecnología (Nair, 2022).

### **2.3.3 QATAR AIRWAYS**

Qatar Airways es una aerolínea con base en la ciudad de Doha, en Emiratos árabes, y una de las aerolíneas más importantes a nivel internacional en cuanto a sus servicios. La aerolínea se creó en 1994, siendo una aerolínea regional pequeña con muy pocas rutas. Fue relanzada en 1997 sobre el mandato de un nuevo príncipe, quien decidió

tomar la aerolínea y transformarla como una aerolínea internacional con un servicio de calidad y excelencia. Qatar ha sido unas de las aerolíneas a nivel mundial con un gran crecimiento en un periodo muy corto de tiempo. En 2011 la aerolínea operaba en 100 destinos a nivel mundial y más tarde se premiaría como “la aerolínea del año 2011”. Al año siguiente ganaría de nuevo como “la aerolínea del año 2012”. Para el año 2013, se unió a la alianza Oneworld junto a otras aerolíneas como Qantas, American Airlines, Air Canada entre otros, siendo la única aerolínea del golfo dentro de la alianza. En 2015 recibió de nuevo el premio a mejor aerolínea del año siendo su tercer premio conseguido (Qatar Airways, 2022).

En 2016, la aerolínea tuvo una gran expansión para el mundo aéreo. Ganó el premio a “mejor clase business, “mejor servicio en aerolínea” y “mejor salón de clases business”, en el mismo año amplió su flota de aeronaves, consiguiendo los mejores aviones del momento, incluyendo jets privados. Qatar se convirtió en la primera aerolínea en utilizar el sistema de seguridad aeronáutica global ICAO’S -con las siglas GADSS en inglés- (Qatar Airways., 2017). Según la definición, GADSS es un sistema que sirve para estar actualizado sobre el recorrido de los aviones, su progreso y, en caso de accidente, forzar a la aeronave a aterrizar, para localizar a los supervivientes. Recoge toda la información data del vuelo. Posteriormente, muchas aerolíneas reconocidas mundialmente añadirían a sus empresas. (Group, I. G. A., 2017). En el año 2016, Qatar Airways se posiciona como la 451ª mejor marca en el ranking top 500 mejores marcas del mundo. Para el año 2017 fue premiado de nuevo como la mejor aerolínea del año y otros premios relacionados con su servicio de calidad (Qatar Airways, 2022).

Actualmente, la empresa viaja a más de 150 destinos por Europa, Oriente medio, África, Sur Asia, Asia pacífico, Norteamérica y Suramérica con flotas modernas con una ocupación de 206 pasajeros más los tripulantes de cabina. Lanzó una nueva campaña global con el eslogan *Going Place Together*, en Nueva York en el año 2015. Esta campaña sirvió para las personas que viajan ya sea por temas de trabajo, familia o aventura puedan lograr sus sueños y ambiciones en el viaje con Qatar. La campaña tiene un enfoque moderno y emotivo que refleja la juventud de la aerolínea, ya que es una aerolínea con muy pocos años de vida en comparación con aerolíneas muy importantes a nivel mundial y recibiendo mucho apoyo a nivel global a través de la televisión y de las redes sociales (Qatar Airways, 2022).

#### **2.3.4 SERVICIO DE CALIDAD DE QATAR AIRWAYS**

Sobre su servicio a bordo y por qué es una de las mejores aerolíneas en cuanto al servicio de calidad se da por la importancia que la empresa les da a los clientes. Qatar Airways trabaja con una estrategia internacional centrada sobre los pasajeros, continuamente trabaja en buscar un servicio impecable para ellos. Ya no es solo el servicio que se presta dentro del avión, sino fuera de él también. Hay que recordar que el aeropuerto donde esta aerolínea tiene su base y sede pertenece a ellos, al igual que la base de Dubái con la aerolínea Fly Emirates. El aeropuerto internacional de Hamad está equipado con tecnología moderna y puntera, con salones especiales, tiendas y servicios de alta gama para que sus clientes se deleiten antes de embarcar con ellos. Por otro lado, la aerolínea ha conseguido flotas nuevas, avanzadas, que ofrecen mayor espacio y comodidad para los pasajeros, y cuanta más comodidad, más satisfacción reciben estos (Hamad, 2021).

Lo que distingue a Qatar Airways de otras aerolíneas es la implementación de estrategias enfocadas a dar un mayor valor al pasajero y así posicionarse en el mercado como una empresa de calidad superior para los clientes. Hace mucho énfasis en mejorar la experiencia y satisfacción de los pasajeros en cada etapa del viaje, para ello, la empresa hace un gran despliegue de la flota más nueva, considerando parámetros

como el espacio que hay para las piernas en los asientos, la inclinación de los asientos, la anchura de este y el espacio del pasillo. En sus flotas más nuevas incluyen una pantalla de 34 pulgadas para los pasajeros, mientras que la mayoría de las aerolíneas ofrecen una pantalla de 31 a 32. La aerolínea está considerando la posibilidad de establecer asientos de plataforma plana en lugar de los asientos reclinables para que sus pasajeros puedan dormir lo mejor posible durante los vuelos de radio largo. Sus vuelos están equipados con todo tipo de servicios y actividades de entretenimientos para mantener a los pasajeros ocupados a través de películas, series y programas de televisión, internet gratuito durante el vuelo y un sistema global para servicios móviles para que estos puedan realizar actividades habituales a bordo y mantener el contacto con familiares y amigos (Hamad, 2021).

Dentro de la empresa también existe un proyecto para la fidelización del cliente al igual que Fly Emirates, en este caso se llama Privilege Club, pero esta a su vez se divide en 4 categorías; Burgundy, Plata, Oro y Platino. Cada una tiene privilegios diferentes y mejores respectivamente. Lo más destacado que se obtiene en todas las categorías son "millas" por sus viajes que posteriormente se podrá canjear por descuentos y promociones en los siguientes vuelos que compre el cliente, también habrá más beneficios como los asientos y facturación prioritarias, salas VIP, coordinador de viajes, descuentos especiales en paquetes de Qatar Airways Holidays, tarifas más flexibles entre otros. Por otro lado, existen los "Qcreditis" que son canjeables para las subidas de clases, equipaje adicional o pago de los cargos por transacciones (Qatar Airways, 2022).

Para los más jóvenes, también pueden obtener sus ventajas para volar con Qatar Airways. La aerolínea ha creado un Student Club para nuevas tarifas de vuelos, consiguiendo así entre un 10% y un 15% de descuentos, llevar más equipaje, Wi-Fi de alta velocidad durante el vuelo, tras la graduación del cliente, pasa a ser parte del Privilege Club, puede compartir los beneficios que otorga esta tarjeta de estudiante a amigos o familiares, etc (Qatar Airways, 2022).

Y para los pasajeros que viajan por negocios, se encuentra el programa de Beyond Business donde se le ofrece más flexibilidad, mejora de tarifas y ahorros para próximas compras. Esta se divide en 5 categorías siendo la primera con menos ventajas hacia la que más ventajas tiene; Elevate, Accelerate, Ascent, Advance y Achieve (Qatar Airways, 2022).

Asimismo, la aerolínea qatarí proporciona eventos, congresos y exposiciones, este proyecto se llama QMICE. La empresa puede organizar grandes congresos y exposiciones para más de 300 asistentes a nivel internacional, ofreciendo además 10% de descuentos en las tarifas de las aerolíneas a aquellas personas que asistan a algún evento realizado por QMICE (Qatar Airways, 2022).

## **2.4 SERVICIO DE CALIDAD EN ÉPOCA DE PANDEMIA**

Tras lo que hemos vivido desde finales de 2019 por la COVID, las empresas se han tenido que adaptar a una nueva forma para mantenerse en el mercado. El mercado turístico fue uno de los más afectados por la pandemia, causando problemas a las empresas dedicadas al alojamiento y transporte de personas. En el año 2020 se redujo un 50% de asientos ofrecidos por aerolíneas en comparación con el año 2019, perdiendo así más de un 60% de pasajeros y una pérdida de 372 mil millones de ganancias (ICAO, 2021).

A finales del mes de marzo, casi 20 aerolíneas en toda Europa habían suspendido todos los servicios debido a la propagación del virus por el continente. Se registraron reducciones de capacidad hasta de un 99% en comparación con las mismas fechas para el año 2019. Pasadas las semanas, la situación se fue agravando, empezaron los

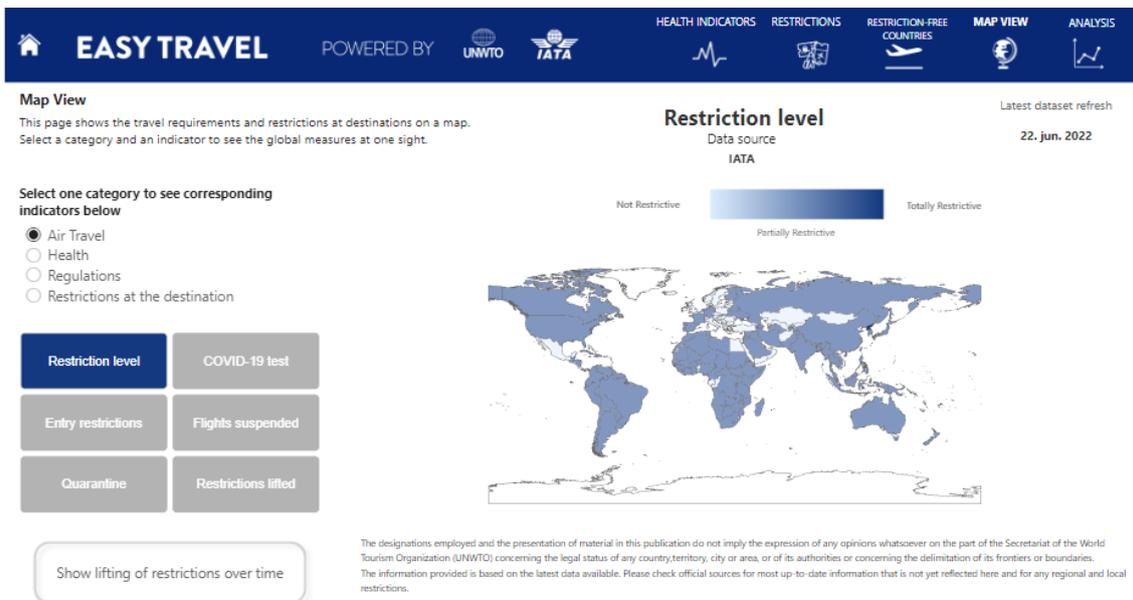
bloqueos nacionales y cierres de fronteras para extranjeros, los aeropuertos redujeron al mínimo las operaciones de pasajeros e incluso algunos cerraron sus puertas (Budd, 2020).

Las aerolíneas tanto de Europa como de todos los continentes empezaron ver la caída de la demanda y la reducción estrepitosa de los ingresos. Esto derivó a pedir ayuda financiera a los gobiernos y otros métodos para que no afectase económicamente a la empresa como reducir personal, retirar operaciones en ciertos aeropuertos, cortando rutas, etc (Budd, 2020).

Un claro ejemplo de cómo afectó económica y financieramente a las aerolíneas fue el caso de British Airways, perdió 20 millones de libras al día y tenía una factura salarial de 211 millones de libras al mes (Budd, 2020).

Las operaciones tanto de vuelo, flota y mano de obra se convirtieron en un foco clave de los esfuerzos por parte de las empresas para adaptarse a este nuevo entorno operativo y seguir satisfaciendo la demanda (Budd, 2020).

La IATA (International Air Transport Association) ha creado un dentro de su página web un apartado donde se puede observar los países que tienen medidas para la entrada a ellos como por ejemplos, restricciones gubernamentales, cuarentena, obligación de mascarilla, test COVID o vacunación, etc.

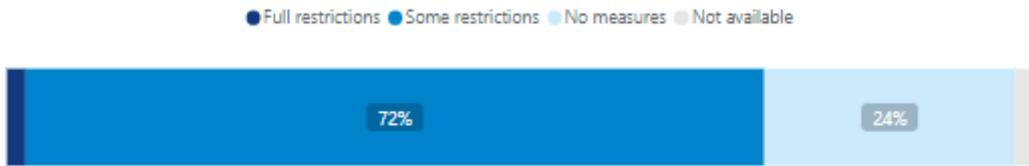


**Figura 8.- Mapa de información sobre restricciones y requisitos de países para viajar a ellos**

*Fuente: (IATA, 2022)*

Para la fecha de junio de 2022, IATA nos ofrece un análisis de las restricciones y requisitos de entrada de los continentes.

Global results



Results by region

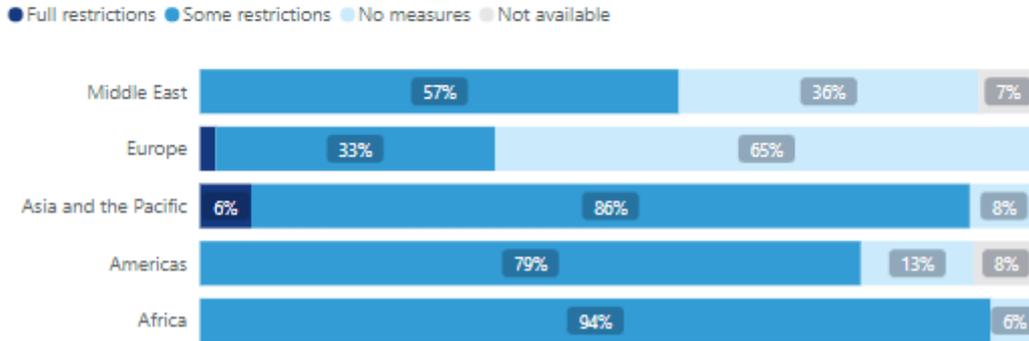


Figura 9.- Análisis de restricciones por la COVID en cada continente

Fuente: (IATA, 2022)

Tanto Medio Oriente, África y América, no tienen restricciones más duras, mientras que Asia, Oceanía y Europa, tiene países con restricciones más rígidas. Sin embargo, el 65% de Europa no tiene ningún tipo de medidas de restricción para la entrada, seguido de Medio Oriente y América. La mayoría de los países en los continentes siguen teniendo restricciones, pero de carácter suave.

En el caso de las aerolíneas, estas tienen que ofrecer un servicio que brinde la seguridad del pasajero para que no contraiga o contagie el virus. Estos servicios que tienen que ofrecer las aerolíneas pueden ser, por ejemplo, disponer de gel hidroalcohólico, mascarillas, desinfección diaria, intentar mantener la distancia de seguridad en los asientos, etc. Pero tras la pandemia, donde se tuvieron que cancelar muchos vuelos, el pasajero le da mucha importancia al reembolso o la cancelación del vuelo (Bolufer, 2020).

Hay ciertas medidas más destacables que han aportado las aerolíneas cuando el cliente esté a bordo y durante todo el viaje (Bandera, 2020). Estas medidas son:

- Dejar espacio entre los asientos, solo ocupando el 65% de la aeronave para mantener la distancia de seguridad dentro de esta, sin embargo, una consecuencia de esto sería el encarecimiento de precios de los vuelos entre un 40%-50% más.
- Filtro de aire para garantizar una calidad de aire buena y sin posibilidad de contagio en la aeronave.
- Mascarillas, siendo estas obligatorias desde la entrada al aeropuerto y cuando se está a bordo del avión.
- Desinfección en la cabina y uso de geles hidroalcohólicos para los pasajeros.

Una de las mejores aerolíneas para los pasajeros en época de COVID ha sido Qatar Airways junto a Delta Airlines, ya que estas aerolíneas disponen de un gran servicio de

reembolso con más de 100% solicitudes procesadas y la entrega en menos de una semana, dispone de flexibilidad de fechas si el pasajero desea cambiar el vuelo. Delta ofrecía una capacidad reducida en sus vuelos para seguir manteniendo la distancia de seguridad a bordo (Edreams.es, 2021).

Otras aerolíneas como Fly Emirates, Delta Airlines o Iberia han decidido omitir las revistas que se les ofrecían a los pasajeros si deseaban comprar algo, ahora deciden ofrecerlo de forma digital o a través de un código QR. Además de poder hacer check-in online con suficiente antelación para evitar que se formen colas a la hora de facturar (Bandera, 2020).

## **CAPITULO 3: ANÁLISIS DE LA CALIDAD DE LAS AEROLÍNEAS**

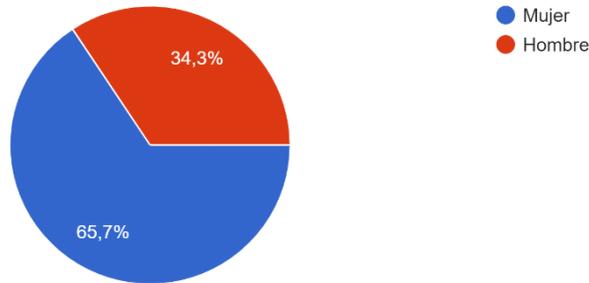
Para este estudio, hemos realizado un cuestionario basado sobre el modelo SERVQUAL, ya que, es una herramienta que sirve para la medición de las expectativas y percepción de los clientes. En este cuestionario se realizarán preguntas sobre la importancia que les dan los cuestionados hacia los servicios de calidad que presta una aerolínea. Habrá preguntas de carácter informativo general sobre la edad, sexo y estudios, mientras las respuestas siguientes serán tratadas sobre el servicio de calidad de aerolíneas. He cuestionado sobre las 5 dimensiones del modelo SERVQUAL, corresponden dos preguntas a cada una de las dimensiones. La primera dimensión que se les preguntan es sobre la fiabilidad, cuestionando sobre la importancia de la resolución de los problemas y el cumplimiento de promesas por parte de la aerolínea. La segunda dimensión es la empatía, los cuestionados han respondido a dos preguntas relacionadas con el servicio individualizado y la preocupación de los trabajadores a bordo sobre los intereses de los pasajeros. La tercera dimensión que hemos tratado ha sido la seguridad, basado en la amabilidad que debe tener los trabajadores a la hora de tratar con el pasajero y la formación de estos. La cuarta dimensión es la capacidad de respuesta, preguntando sobre un servicio rápido por parte de los trabajadores a la hora de atender a los pasajeros y la importancia de mantener informados a los pasajeros durante el vuelo. Por último, la quinta dimensión que hemos tratado ha sido la tangibilidad, cuestionando sobre las instalaciones y equipos modernos de la aerolínea y sobre la apariencia del personal que trabaja en la empresa.

Estas se han realizado con respuesta de varias opciones, y donde tendrán que darle una puntuación (del 1 siendo la importancia mínima hasta el 5 siendo la importancia máxima) sobre las dimensiones que se estudian en el modelo SERVQUAL. Tras obtener los resultados de este cuestionario, comprobaremos sobre la importancia que los pasajeros les dan a las dimensiones en el modelo SERVQUAL. Este modelo de cuestionario está inspirado en un cuestionario creado por Matsumoto para su estudio del desarrollo del modelo SERVQUAL.

Este cuestionario se ha realizado por la plataforma de Google Forms y hemos recibido 102 respuestas. En anexos se recoge todas las preguntas contestadas por parte de los encuestados.

### 1.4.1 ATRIBUTOS DE UN SERVICIO DE CALIDAD

Sexo  
102 respuestas

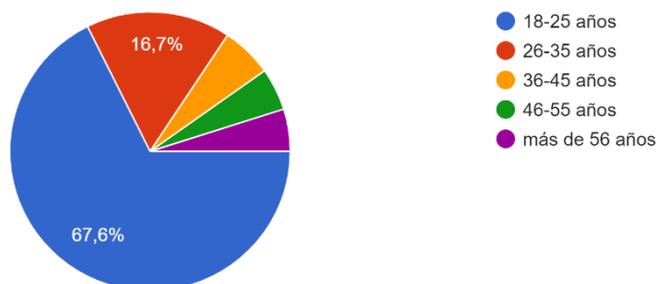


**Figura 10.- Resultado de la encuesta sobre el sexo**

**Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada**

La primera pregunta que se realiza es sobre cuestión de género, de las 102 personas que han respondido, un 65.7% son mujeres, mientras que el 34,3% son hombres.

Edad  
102 respuestas

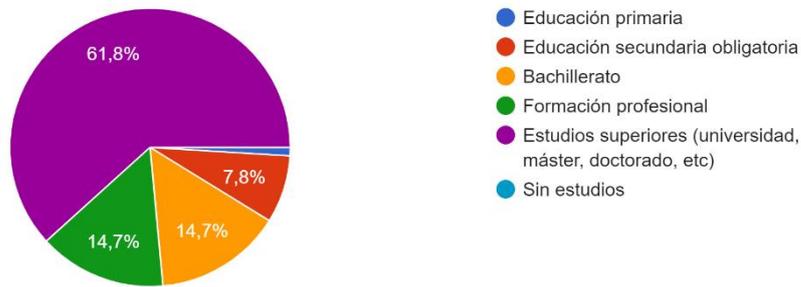


**Figura 11.- Resultado de la encuesta sobre la edad**

**Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada**

Se pregunta sobre la edad dividido en 5 rangos de edades, donde un 67,6% tienen entre 18-25 años, seguido por el 16,5% entre 26-35 años y a menor escala, un 5,9% se encuentran las personas entre 36-45 años y un 4,9% entre 46-55 años y más de 56 años respectivamente.

Nivel de educación  
102 respuestas

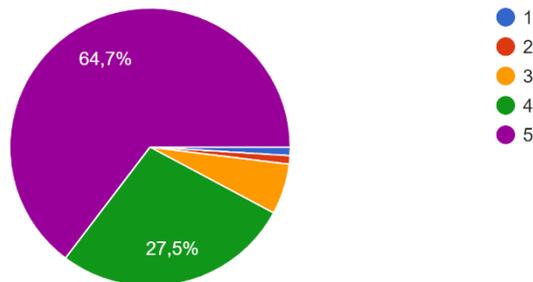


**Figura 12.- Resultado de la encuesta sobre el nivel de educación**

**Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada**

La tercera pregunta está relacionada sobre el nivel de estudio que tienen los encuestado, más de la mitad tienen estudios superiores relacionados con la universidad, máster, doctorado, etc., seguido de la formación profesional y bachillerato con un 14,7% ambos. Con un 7,8% se encuentra las personas que solo tienen educación secundaria obligatoria y por último, con un 1% la persona que tiene solo educación primaria.

¿Qué importancia da usted sobre la resolución rápida de problemas en el servicio abordó? (siendo 1 la mínima importancia y 5 la máxima)  
102 respuestas



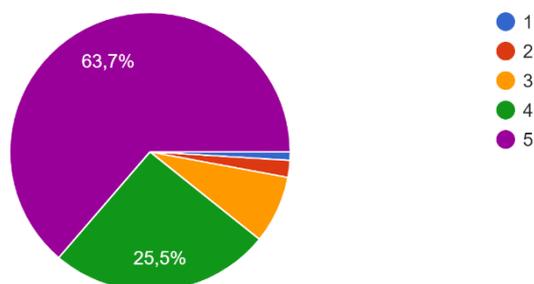
**Figura 13.- Resultado de la encuesta sobre la importancia de resolución de problemas**

**Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada**

A partir de la cuarta pregunta, ya se le cuestiona sobre la importancia que le dan al servicio de calidad basado en las dimensiones del SERVQUAL. La primera pregunta en relación es sobre la resolución rápida de problemas en el servicio a bordo de la aeronave. Un 64,7% opinan que es muy importante que los trabajadores tengan una solución veloz a la hora de los problemas de los pasajeros durante el vuelo, mientras el 27,5% le da un poco menos de importancia a la resolución de problemas, por otro lado, un 5,9% no le da tanta importancia, mientras en un 1% de la mínima importancia a la cuestión preguntada.

¿Qué importancia da usted sobre el cumplimiento de promesas que hace la aerolínea sobre su servicio de calidad? (siendo 1 la mínima importancia y 5 la máxima)

102 respuestas



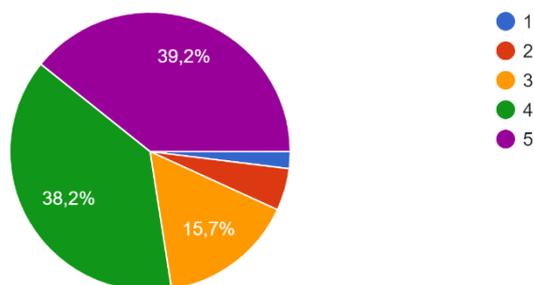
**Figura 14.- Resultado de la encuesta sobre la importancia del cumplimiento de promesas**

**Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada**

La segunda pregunta relacionado con las dimensiones es sobre el cumplimiento de promesas que ofrece la aerolínea sobre su servicio de calidad. Aquí un 63,7% le da la máxima importancia, en comparación con la primera pregunta, los encuestados le dan un poco menos de importancia al cumplimiento de las promesas. Con un 25,5% le da una importancia importante al cumplimiento, mientras que un 7,8% le es indiferente y un 2% y 1% respectivamente, no le da apenas importancia.

¿Qué importancia da usted sobre un servicio de calidad individualizado para los pasajeros? (siendo 1 la mínima importancia y 5 la máxima)

102 respuestas



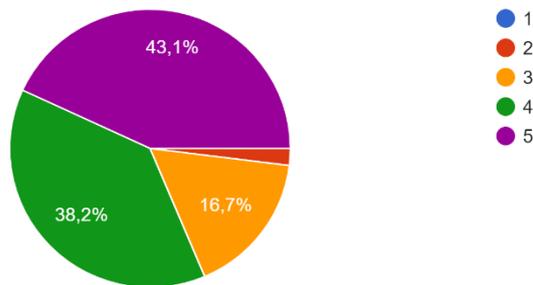
**Figura 15.- Resultado de la encuesta sobre la importancia de un servicio de calidad individualizado**

**Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada**

La siguiente cuestión es sobre un servicio de calidad individualizado para los pasajeros durante el vuelo. Esta pregunta ha estado muy igualada entre la máxima puntuación y una importancia un poco más baja. Con un 39,2% piensan que es muy importante un servicio individualizado a bordo seguido de un 38,2%. Al 15,7% de los encuestados les parece indiferente el servicio individualizado mientras que un 4,9% y un 2% no les importa apenas el servicio individualizado, por lo cual, si reciben un servicio estándar estarían satisfechos.

¿Qué importancia da usted sobre la preocupación de los trabajadores hacia los intereses de los pasajeros (siendo 1 la mínima importancia y 5 la máxima)

102 respuestas



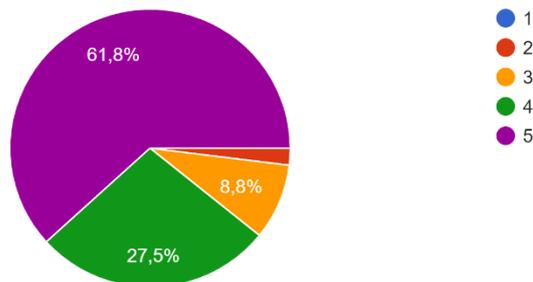
**Figura 16.- Resultado de la encuesta sobre la importancia del interés de los trabajadores con los pasajeros**

**Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada**

La subsecuente pregunta trata sobre la preocupación de los trabajadores hacia los intereses de los pasajeros. En comparación con las otras preguntas, la puntuación 3 ha subido de porcentaje siendo un 16,7% mientras que las máximas puntuaciones son de 43,1% y 38,2% respectivamente, solo un 2% ha votado con una puntuación baja.

¿Qué importancia da usted sobre la amabilidad de los trabajadores de las aerolíneas? (siendo 1 la mínima importancia y 5 la máxima)

102 respuestas



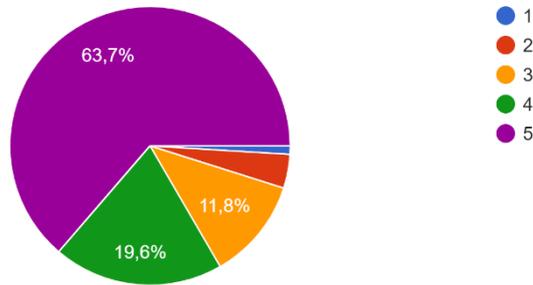
**Figura 17.- Resultado de la encuesta sobre la importancia de la amabilidad de los trabajadores**

**Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada**

Sobre la importancia que dan los encuestados sobre la amabilidad que debe tener los trabajadores de la aerolínea son notorias, más de la mitad, siendo un 61,8% le da mucha importancia sobre esta característica que deben tener los trabajadores con ellos a la hora del servicio, seguido de un 27,5% un poco menos de importancia y un 8,8% siendo algo menos importante. Solo un 2% le da una puntuación baja.

¿Qué importancia da usted sobre la formación de los trabajadores de las aerolíneas? (siendo 1 la mínima importancia y 5 la máxima)

102 respuestas



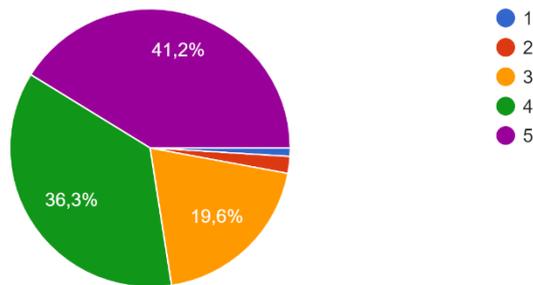
**Figura 18.- Resultado de la encuesta sobre la importancia de la formación de los trabajadores**

**Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada**

En cuanto a la formación que los encuestado piensan que deben tener los trabajadores, un 63,7% piensan que es algo muy importante a la hora de ofrecer un servicio de calidad en la aeronave, un 19,6% piensan que es importante pero que no es la mayor importancia que debe tener y un 11,8% es indolente. Solo un 2% y un 1% les dan la mínima importancia sobre la formación de los trabajadores.

¿Qué importancia da usted sobre un servicio rápido de parte de los trabajadores de las aerolíneas? (siendo 1 la mínima y 5 la máxima)

102 respuestas



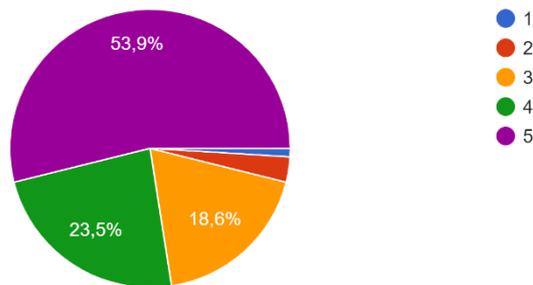
**Figura 19.- Resultado de la encuesta sobre la importancia de un servicio rápido**

**Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada**

Sobre la importancia del servicio rápido por parte de los trabajadores de la aerolínea, un 41,2% el da la puntuación máxima seguida del 36,3% y el 19,6%. Solo un 2% y un 1% el da una puntuación mínima sobre un servicio rápido.

¿Qué importancia da usted sobre mantener informados a los pasajeros respecto a cuándo se realizará los servicios? (siendo 1 la mínima importancia y 5 la máxima)

102 respuestas



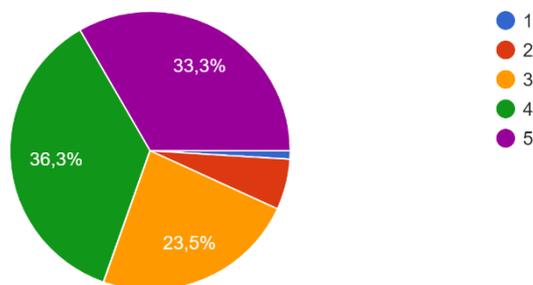
**Figura 20.- Resultado de la encuesta sobre la importancia de mantener informado a los pasajeros**

**Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada**

En relación sobre mantener informados a los pasajeros respecto a cuando se realizaran los servicios a bordo, un poco más de la mitad, con un 53,9% le da una importancia máxima, algo menos el 23,5% y seguido por el 18,6%, solo un 2,9% y un 1% no le da importancia sobre la información que se le ofrece a los pasajeros a la hora de realizar el servicio a bordo.

¿Qué importancia da usted sobre las instalaciones y equipos con aspecto moderno dentro de la aerolínea? (siendo 1 la mínima importancia y 5 la máxima)

102 respuestas



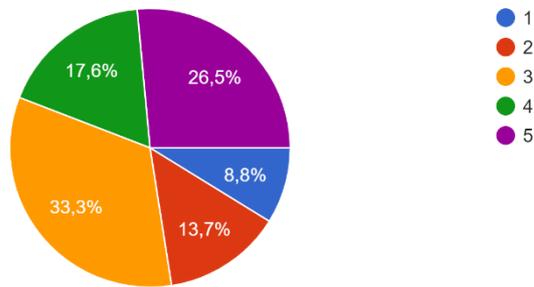
**Figura 21.- Resultado de la encuesta sobre la importancia de las instalaciones y equipos**

**Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada**

En cuanto a las tecnologías que tienen las empresas de transporte aéreo, los encuestados han respondido a la pregunta sobre las instalaciones y equipos con aspecto moderno dentro de las aerolíneas. En comparación con las anteriores preguntas la puntuación máxima ha sido la que más porcentaje ha tenido, en esta pregunta la puntuación 4 ha sido la más elegida con muy poca diferencia de la puntuación máxima con un 36,3% y 33,33% respectivamente. Un 23,5% no le da tanta importancia a las instalaciones y equipos con aspecto moderno mientras que el 5,9% y 1% no le da casi importancia.

¿Qué importancia da usted sobre la apariencia del personal que trabaja en una aerolínea? (siendo 1 la mínima importancia y 5 la máxima)

102 respuestas



**Figura 22.- Resultado de la encuesta sobre la importancia de la apariencia del personal**

**Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada**

La última pregunta es en relación con la apariencia del personal que trabaja en la empresa aérea. Esta pregunta ha tenido porcentajes más diferentes con relación a las preguntas anteriores. La puntuación con más porcentaje es de 3, siendo un 33,3% seguido de la máxima puntuación con un 26,5% y con una puntuación de 4, un 17,6%. Los dos últimos porcentajes son de las puntuaciones 2 y 1 siendo un 13,7% y un 8,8% respectivamente.

## CONCLUSIONES

El objetivo principal de la realización de este estudio es comparar y valorar los servicios de calidad que ofrecen estas grandes aerolíneas reconocidas mundialmente de dos continentes distintos. Hemos observado que los servicios prestados de cada aerolínea son diferentes, pero tienen la misma finalidad, mostrar al pasajero el mejor servicio posible. Es cierto que las dos aerolíneas pertenecientes a Oriente Medio, se deja mostrar tanto en su página web, como en artículos, anuncios, etc., que pueden ofrecer más servicios variados a los clientes y de alto grado. Hemos visto como las dos aerolíneas europeas han pasado por momentos históricos y económico complicados, como, por ejemplo, atentados, pandemias, crisis, etc., haciendo que afectasen indirectamente al servicio de calidad, mientras que las dos otras han sido afectadas a un grado menor. Las aerolíneas de Oriente Medio han sabido bien dirigirse a las personas ofreciendo servicios variados como, por ejemplo, a estudiantes, viajeros de negocios o con nuevos métodos de fidelización como la creación de un tipo de moneda de cambio para futuras compras con la compañía. Las grandes inversiones que se realizaron, ayudaron a incluir nuevas infraestructuras, tecnologías de última generación, invertir en aeronaves cada vez mejores o una tripulación de distintos países apuntan a que el servicio que percibe el cliente sea positivo. Es por eso, que Fly Emirates y Qatar Airways consigan posicionarse como de las mejores empresas aéreas a nivel mundial, en cuanto a su servicio a bordo.

En relación con la información publicada por parte de las aerolíneas son desiguales, las aerolíneas de Oriente Medio ofrecen información más clara y concisa en cuanto a sus servicios, mientras que la aerolínea española y británica no ofrecen una información de los servicios a bordo o servicios extraordinarios. Ello encuentra su causa en un fenómeno propio de las aerolíneas de Oriente Medio como es la participación pública en dichas empresas ya que los estados suelen tener una alta participación en su capital social e incluso puede darse la coincidencia entre cargos directivos de aerolíneas y alto cargos gubernamentales como sucede en Dubai.

En suma, podemos encontrar que las aerolíneas de Oriente Medio poseen un mayor enfoque en cuestiones de atención al cliente y gestión de calidad (pensemos en los costes asumidos en infraestructuras, la actualización de su flota, retribución del personal...) frente a las aerolíneas europeas que priman criterios de costes con vistas a ofertar precios más competitivos. Esta cuestión tiene su reflejo no sólo en los datos cuantitativos o en los estudios cualitativos que se han referenciado a lo largo del presente trabajo sino también en la percepción de los propios clientes en las encuestas de valoración de servicios. Así en las encuestas elaboradas para este TFG puede deducirse que entre los aspectos más relevantes para los clientes de aerolíneas son la resolución rápida de problemas que pueden suceder a bordo (64,7%), seguida de la formación de los trabajadores (63,8%), el cual, tiene una gran relación con el resultado anterior, ya que al tener una buena formación ayuda a que los servicios de calidad se cumplan como es debido. Posteriormente, el cumplimiento de sus promesas (63,7%), esta propiedad hace más referencia a lo que la empresa puede llegar a ofrecer al cliente y no tan enfocado al desempeño de los trabajadores, como por ejemplo la puntualidad que tienen en sus vuelos o garantizar el mejor precio, etc. Los aspectos con menos importancia por parte de los encuestados son la importancia de las instalaciones y equipos (33,3%), esto engloba tanto aeronaves como aeropuertos y la apariencia de los trabajadores de la aerolínea (26,5%), este último aspecto ha ido evolucionando a lo largo de la historia, aun así, en nuestra época la apariencia o el aspecto físico de los trabajadores desde la perspectiva de las empresas es muy importante. Tienen en cuenta a la hora de seleccionar desde el recogido del pelo, las uñas o tatuajes visibles de los candidatos. Pero la realidad es que, a la hora de desempeñar su trabajo, los clientes no

le dan una significación a la apariencia del personal, ya que consideran otras cualidades más valor a la hora del vuelo.

Para finalizar y atendiendo a la información empleada en este trabajo podemos afirmar que las variables analizadas en los países de Oriente Medio muestran unos valores superiores que sus competidoras europeas. Lo que coincide con el hecho de que los encuestados tienden a valorar aspectos cualitativos vinculados al servicio de calidad de las aerolíneas y a la atención del cliente.

## **LIMITACIONES**

El presente trabajo de investigación ha presentado importantes dificultades en su preparación y elaboración. Por una parte, la información disponible acerca de servicios de calidad facilitada por las propias aerolíneas es dispersa y notablemente escasa, lo que obliga a tener que contrastar con fuentes diversas a estas lo que implica un tratamiento más indirecto de la información siendo esta también más fragmentada ante la falta de fuentes directas para consultar. Otro elemento a reseñar es que gran parte de la documentación encontrada, así como las fuentes empleadas para el estudio de servicios de calidad en aerolíneas, no se encuentran en castellano sino en lengua inglesa lo que ha supuesto un mayor esfuerzo en la localización y traducción de la información encontrada en los mismos. Finalmente, otra limitación encontrada en la redacción del presente trabajo se encuentra en la especificidad del tema de este trabajo y es que, al tratar del servicio de calidad de un sector muy concreto (y sobre el que ya hemos destacado la escasez de fuentes directas para su estudio) lo que ha traído consigo en buena medida una inversión de tiempo y esfuerzo adicional en la búsqueda y selección de las fuentes a emplear. Por lo tanto, de haber más información publicada y accesible por parte de las aerolíneas, resultaría más fácil reconocer la valía de sus servicios que ofrecen a los clientes.

## BIBLIOGRAFÍA

- AirHelp. (2019) Ranking de las mejores Aerolíneas. Recuperado 18 de octubre de 2022. <https://www.airhelp.com/es/airhelp-score/ranking-aerolineas/>
- British Airways (2018) Information page. Recuperado 18 de octubre de 2022. <https://www.britishairways.com/en-gb/information/about-ba/history-and-heritage/explore-our-past>
- Almaghrabi, M. A. (2015). Business Analysis overview of Emirates Airline. *Journal of international academic research for multidisciplinary*, 5, 319-328
- Almeida, L. B. (2006). *Gestión de la calidad de los procesos turísticos*. Madrid: Editorial síntesis.
- Al-Sayeh, K. (2014). *The Rise of the Emerging Middle East Carriers: Outlook and Implications for the Global Airline Industry* [Tesis profesional de Vanderbilt University]. Repositorio académico de Vanderbilt University. <https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/89852>
- Bandera, Y. (2020). *El impacto del COVID-19 en el sector aeronáutico español*. [Tesis profesional. Universitat Autònoma de Barcelona]. Repositorio académico de la Universitat Autònoma de Barcelona [https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2020/tfg\\_287360/TFG\\_Yainet\\_Bandera\\_Aguilar.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2020/tfg_287360/TFG_Yainet_Bandera_Aguilar.pdf)
- Bintaned, M. (2014). *Historia de la Aviación Comercial desde 1909 hasta nuestros días*. [Tesis profesional. Universitat de les Illes Balears]. Repositorio académico de la Universitat de les Illes Balears. <https://dspace.uib.es/xmlui/handle/11201/149004>
- Bolufer, H. M. (2020). *Análisis económico y otros efectos derivados del COVID-19 en las aerolíneas europeas y estudio de un modelo estratégico de recuperación*. [Tesis profesional. Universitat politècnica de Valencia] Repositorio académico de la Universitat politècnica de Valencia. <https://riunet.upv.es/handle/10251/156915>
- Bonilla, R. (2021) Iberia apuesta por la personalización de los menús a bordo y los viajes más cómodos. *La Razón*. <https://bit.ly/3R360GM>
- Budd, L., Ison, S & Adrienne, N. (2020, diciembre). European airline responde to the COVID-19 pandemic – Contractation, consolidation and future considerations for airline business and management. *Research in Transportation Business & Management*, 37. <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2020.100578>
- Cento, (2009). *The Airline Industry: Challenges in the 21st century*. Editorial Physica Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2088-1>
- Chavez, D. (2012). *Calidad de los servicios turísticos*. [Tesis profesional. Universidad de la cooperación internacional]. Repositorio académico de la Universidad de la cooperación internacional. [https://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS14/MGTSV-10/SEMANA2/\\*2.2\\_Calidad\\_de\\_los\\_servicios\\_turisticos.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS14/MGTSV-10/SEMANA2/*2.2_Calidad_de_los_servicios_turisticos.pdf)
- Copeland, J. L. (1988). Airline reservations systems: Lessons from history. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 12(3), 353. <https://doi.org/10.2307/249202>
- Davoudi. (2005). *Harnessing Service Quality*. Editorial Proquest.
- Deepthi Nair (2022). *Emirates airline plans to create NFTs and experiences in the metaverse*. The National News. Recuperado 18 de octubre de 2022 <https://bit.ly/3dVk9H3>

- Edreams (2021). *Las mejores aerolíneas del mundo en 2021*. Recuperado 18 de octubre de 2022. <https://www.edreams.es/mejores-aerolineas/>
- Elaine Glusac (2020). *Lo que debes saber de volar en avión cuando aumentan los casos de COVID-19*. Aarp.org. <https://bit.ly/3TqNXvt>
- Emirates (2021). *Acerca de nosotros*. Recuperado 18 de octubre de 2022. <https://www.emirates.com/es/spanish/about-us/timeline/>
- Emirates (2022). *Emirates skywards programme rules*. Recuperado 18 de octubre de 2022. <https://www.emirates.com/es/spanish/skywards/emirates-skywards-programme-rules/>
- Emirates (2022). *Chauffeur drive*. Recuperado 18 de octubre de 2022. <https://www.emirates.com/es/spanish/experience/chauffeur-drive/>
- Emirates (2022). *Corporate travel beyond business*. Recuperado 18 de octubre de 2022. <https://www.qatarairways.com/es-es/corporate-travel/beyond-business.html?iid=ALL62723170>
- Erick Burgueño Salas (13 de junio de 2022). *Number of flights performed by the global airline industry from 2004 to 2022*. Statista. <https://bit.ly/3cxjN9f>.
- Grupo Iberia (2021). *Historia*. Recuperado 18 de octubre de 2022. [https://grupo.iberia.es/about\\_us/historical\\_timeline](https://grupo.iberia.es/about_us/historical_timeline)
- Hamad, O. S.-K. (2021). Qatar Airways: building a global brand. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 37 (3) 319-336. <https://doi.org/10.1108/jeas-04-2020-0044>
- IATA (2020) *COVID-19 Resources guidelines*. Recuperado 18 de octubre de 2022. <https://www.iata.org/en/programs/covid-19-resources-guidelines/destination-tracker/>
- Iberia (2022) *Compromiso de servicio*. Recuperado 18 de octubre de 2022 <https://www.iberia.com/es/compromiso-servicio/>
- ICAO. (2021). Effects of Novel Coronavirus (COVID-19) on Civil Aviation: Economic Impact Analysis. *International Civil Aviation Organization (ICAO)*, 125. [https://www.icao.int/sustainability/Documents/COVID-19/ICAO\\_Coronavirus\\_Econ\\_Impact.pdf](https://www.icao.int/sustainability/Documents/COVID-19/ICAO_Coronavirus_Econ_Impact.pdf)
- INE. (2020). Recuperado 18 de octubre de 2022. <https://www.ine.es/>
- Levitt. (1980). *Marketing success through*. [Tesis profesional. University of George Bacovia]. Repositorio académico de Research. <https://www.research.net/>
- López Bonilla, J. M. & López Bonilla, L. M. (2015) *Manual de investigación de mercado turístico*. Sevilla: Editorial Pirámide.
- Maldonado, G. H. & Hernández, G. (2011). *Guía para autogestión de calidad de servicios turísticos comunitarios*. Editorial Redturs.
- Martín, M. V. (2014). *Valoración de Iberia ante el proceso de fusión con British Airways*. [Tesis profesional. Universidad de Valladolid]. Repositorio académico de la Universidad de Valladolid. <https://acortar.link/4E9vTx>.
- Morales, L.E. (2016). Calidad en el servicio y satisfacción del pasajero en las aerolíneas de bajo costo en el estado de Sonora. *Transitare*, 2(2), 133-164. <http://transitare.anahuacoaxaca.edu.mx/index.php/Transitare/article/view/19>

- Paraschivescu, A. O. (2020). Kano Model. *Techniques and Sample Outputs that Drive Business Excellence*, 15(2), 146-149.  
[https://www.ugb.ro/etc/etc2012no2/18\\_Paraschivescu\\_final.pdf](https://www.ugb.ro/etc/etc2012no2/18_Paraschivescu_final.pdf)
- Prokesch, S. (Noviembre de 1995) Compitiendo en el servicio de atención al cliente: entrevista con Sir Colin Marshall de British Airways. *Harvard Business Review*. Recuperado 18 de octubre de 2022. <https://bit.ly/3CCQQ6n>
- Qatar Airways. (2022). *Privilege Club*. Recuperado 18 de octubre de 2022. <https://www.qatarairways.com/es-es/Privilege-Club.html>
- Qatar Airways. (2022). *Student Club*. Recuperado 18 de octubre de 2022. <https://www.qatarairways.com/es-es/student-club.html>
- Qatar Airways. (2022). *Corporate Travel*. Recuperado 18 de octubre de 2022. <https://www.qatarairways.com/es-es/corporate-travel/qmice.html>
- Romero, J.A (2013). *Calidad en el sector turístico. Análisis del estado del arte*. [Tesis profesional. Universidad de Sevilla] Repositorio académico de la Universidad de Sevilla. <https://idus.us.es/handle/11441/52953>
- Rueda, A. G. (2014). *Evolución del sector aéreo nacional y sus nuevos retos* [Tesis profesional. Universidad de Almería]. Repositorio de la Universidad de Almería. <http://repositorio.ual.es/handle/10835/3674>
- Sánchez, S. (2019). *Aerolínea Emirates*. [Tesis profesional. Universidad de Lima]. Repositorio de la Universidad de Lima. <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/9992>
- Schlesinger, L.A & Heskett, J. (1991). *Breaking the cycle of failure in service*. Harvard Business School. Recuperado 18 de octubre de 2022 <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=45320>
- Skytrax. (2021). *British Airways is certified as 4-Star Airline*. Recuperado 18 de octubre de 2022. <https://acortar.link/aM5E8S>
- Technology and operations management (2016). *Emirates Airlines: A Quest for Service Quality*. Recuperado 18 de octubre de 2022. <https://bit.ly/3CChIU8>
- Tiernan, D. R. (2008). Airline Alliance service quality performance- An análisis of US and EU member airlines. *Journal of Air Transport Management*, 14(2), 99-102. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2008.02.003>
- Vila, J. (2017). *Iberia*. [Tesis profesional. Universitat de les Illes Balears]. Repositorio académico de la Universitat de les Illes Balears. <https://acortar.link/IK9U4W>
- Williams, C. & Buswell, J (2003). *Service Quality in Leisure and Tourism*. Editorial CABI Publishing.
- Worldairlineawards (2021) *Listado alfabético de las aerolíneas galardonadas en 2022*. Recuperado 18 de octubre de 2022. <https://bit.ly/3RchOXj>
- Yoldas, B. (2018). *Plan de marketing de Iberia: Líneas aéreas de España*. Marketing [Tesis profesional. Universidad de Cantabria]. Repositorio de la Universidad de Cantabria. <https://repositorio.unican.es/xmlui/handle/10902/15503>

## ANEXOS

### Cuestionario sobre servicio de calidad en aerolíneas

Cuestionario de trabajo de fin de grado de turismo con la finalidad de investigar sobre servicios de calidad en aerolíneas aplicando en modelo SERVQUAL.  
Este cuestionario se centrará en la importancia que los pasajeros dan hacia los servicios de calidad que prestan las aerolíneas.

Sexo \*

- Mujer
- Hombre

Edad \*

- 18-25 años
- 26-35 años
- 36-45 años
- 46-55 años
- más de 56 años

Nivel de educación \*

- Educación primaria
- Educación secundaria obligatoria
- Bachillerato
- Formación profesional
- Estudios superiores (universidad, máster, doctorado, etc)
- Sin estudios

¿Qué importancia da usted sobre la resolución rápida de problemas en el servicio abordó? (siendo 1 la mínima \*  
importancia y 5 la máxima)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

¿Qué importancia da usted sobre el cumplimiento de promesas que hace la aerolínea sobre su servicio de \*  
calidad? (siendo 1 la mínima importancia y 5 la máxima)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

¿Qué importancia da usted sobre un servicio de calidad individualizado para los pasajeros? (siendo 1 la \*  
mínima importancia y 5 la máxima)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

¿Qué importancia da usted sobre la preocupación de los trabajadores hacia los intereses de los pasajeros (siendo 1 la mínima importancia y 5 la máxima) \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

¿Qué importancia da usted sobre la amabilidad de los trabajadores de las aerolíneas? (siendo 1 la mínima importancia y 5 la máxima) \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

¿Qué importancia da usted sobre la formación de los trabajadores de las aerolíneas? (siendo 1 la mínima importancia y 5 la máxima) \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

¿Qué importancia da usted sobre un servicio rápido de parte de los trabajadores de las aerolíneas? (siendo 1 la mínima y 5 la máxima) \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

¿Qué importancia da usted sobre mantener informados a los pasajeros respecto a cuándo se realizará los servicios? (siendo 1 la mínima importancia y 5 la máxima) \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

¿Qué importancia da usted sobre las instalaciones y equipos con aspecto moderno dentro de la aerolínea? (siendo 1 la mínima importancia y 5 la máxima) \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

¿Qué importancia da usted sobre la apariencia del personal que trabaja en una aerolínea? (siendo 1 la mínima \* importancia y 5 la máxima)

1

2

3

4

5



