

La Estructura de Propiedad de las Compañías Aéreas y su Efecto sobre la Prestación de Servicios

JESÚS MANUEL LÓPEZ BONILLA * [lopezbon@us.es]

LUIS MIGUEL LÓPEZ BONILLA ** [luismi@us.es]

Resumen | La liberalización de la economía es el principal desafío de la industria del transporte aéreo de pasajeros. Este trabajo ha investigado la relación existente entre la estructura de propiedad de las compañías aéreas y los niveles de servicios prestados. En concreto, se estudia si las compañías aéreas de propiedad pública conllevan unos menores niveles de servicios que las aerolíneas de propiedad privada. Se utilizó una muestra de aerolíneas internacionales de tamaños medio y grande. Dicho trabajo se centra sobre la satisfacción del pasajero. Se han examinados varios atributos de servicios, tales como la facturación, la información, la cortesía, el espacio de los asientos, la comodidad, el servicio de comidas, el entretenimiento en vuelo, los retrasos, el overbooking, la comunicación boca-oído positiva y la satisfacción global. Los resultados empíricos de este estudio han mostrado que las compañías aéreas públicas ofrecen unos niveles de satisfacción más reducidos que las aerolíneas de propiedad mixta y de propiedad privada. En cambio, cuando se compararon las aerolíneas mixtas y privadas no hubo una superioridad clara por parte de ninguno de estos tipos de aerolíneas.

Palabras clave | Transporte Aéreo, Estructura de Propiedad, Satisfacción, Servicios.

Abstract | Liberalisation of the economic regulatory regime is the first major challenge of the airline industry. This paper investigated the relationship between ownership structure of airlines and levels of service. It was studied whether public owned airlines will exhibit lower service levels than privately owned airlines. A sample of medium to large international scheduled passenger airlines was used. This work focuses on the passenger satisfaction. Several attributes of service such as check in, information service, courtesy, seat space, comfort, food service, in-flight entertainment services, delays, overbooking, positive word-of-mouth communication, and overall satisfaction were examined. The empirical results of this research showed that public airlines offer less satisfaction levels than private airlines and mixed airlines. However, there were not significant differences between mixed airlines and private airlines when both the types were compared.

Keywords | Airline Industry, Ownership Structure, Satisfaction, Services.

* **Doctor en Administración de Empresas y Marketing** por la Universidad de Sevilla (España) y **Profesor Contratado Doctor** de la Universidad de Sevilla (España).

** **Doctor en Administración de Empresas y Marketing** por la Universidad de Sevilla (España) y **Profesor Titular** de la Universidad de Sevilla (España).

1. Introducción

Hasta la mitad de la década de los años ochenta, en el siglo pasado, la mayoría de las compañías aéreas internacionales eran propiedad de sus gobiernos nacionales. No obstante, había notables excepciones, como en Estados Unidos, donde todas las aerolíneas eran de propiedad privada, y en menor medida, en algunos estados latinoamericanos (Doganis, 2006). Bajo este entorno, las compañías aéreas no han tenido un incentivo para comprender las necesidades y expectativas del consumidor (Cheng *et al.*, 2007).

Como indica Doganis (2006), parece claro que hay tres grandes cambios que son necesarios para que la industria del transporte aéreo internacional pueda operar libremente en un mercado global como cualquier otra industria internacional. El primer cambio es permitir que las aerolíneas de un país puedan realizar operaciones de ámbito doméstico en otro país sin ningún tipo de restricciones. El segundo cambio se halla en la posibilidad de que una aerolínea de un país pueda ofrecer sus servicios entre dos países distintos en rutas totalmente independientes a las que realiza en su propio país. Y, por último, el cambio más significativo es eliminar las limitaciones de la propiedad de las aerolíneas que establecen los poderes públicos.

En las últimas tres décadas, la liberalización de la economía es el primer desafío de la industria del transporte aéreo. Doganis (2006) afirma que el mayor cambio en el futuro inmediato es la relajación progresiva de las estrictas reglamentaciones nacionales, que hasta ahora ha hecho que las aerolíneas sean sustancialmente controladas por los gobiernos de los países de pertenencia. Es inevitable que cada vez más gobiernos estatales abandonen estas limitaciones comerciales y, como consecuencia del cambio de regulación, la propiedad de las compañías pase a tener un carácter más internacional.

Al-Jazzaf (1999) examina el impacto de las privatizaciones sobre el rendimiento de las aerolíneas

en diez países. Este análisis empírico sugiere un efecto positivo conjunto sobre el rendimiento de las empresas. Aunque los objetivos de las privatizaciones parecen ser diferentes de un país a otro, casi todos los procesos de privatización parecen aumentar la eficiencia, mejorar la calidad de servicios y reducir los subsidios estatales. Kaynak y Kucukemiroglu (1993) afirman que como consecuencia de la desregulación de la industria del transporte aéreo, así como del entorno competitivo existente, este sector se ha transformado desde un mercado de vendedores hacia un enfoque de marketing más orientado hacia el consumidor. Backx *et al.* (2002) señalan que la configuración de la propiedad de las aerolíneas internacionales afecta a algunas dimensiones del rendimiento empresarial. Este estudio analiza empíricamente la influencia de la propiedad de las compañías sobre diversas dimensiones del rendimiento, obteniendo como resultado que las aerolíneas de propiedad privada están más eficientemente orientadas que las aerolíneas de propiedad pública o, incluso, de propiedad mixta. Sin embargo, otros autores, como Yarrow (1986) y Shirley (1999), han comentado que un modelo simple que establezca una relación entre propiedad y competitividad no puede ser estimada en cualquier industria y en cualquier lugar geográfico.

El presente trabajo trata de comprobar que las principales aerolíneas internacionales reciben una influencia significativa de la participación de los poderes públicos en la gerencia de las mismas. Para ello, se pretende comparar la calidad de servicios de las compañías aéreas en relación con la propiedad pública o privada que la sustentan. Para realizar dicho análisis se va a utilizar el concepto de la satisfacción del pasajero respecto a un conjunto de atributos de servicios de las compañías aéreas. Si el estudio de Backx *et al.* (2002) se centraba en los factores internos de las aerolíneas, en este caso se trata de investigar los factores externos, a partir de las percepciones de los pasajeros. En la revisión de la literatura realizada no se ha encontrado ningún estudio que relacione la satisfacción del consumidor

y la propiedad de las aerolíneas. A continuación, explicamos el planteamiento teórico del estudio, junto con el establecimiento de las hipótesis de trabajo.

2. Consideraciones teóricas y planteamiento de hipótesis

Las teorías sobre la gestión estratégica sugieren que la propiedad influye sobre el rendimiento de las empresas porque los distintos propietarios persiguen diferentes objetivos y poseen distintos incentivos (Backx *et al.*, 2002). En este sentido, Boardman y Vining (1989) concluyen que las corporaciones de propiedad privada obtienen mayores rendimientos que las empresas de propiedad pública, pero resulta interesante también el hecho de que las compañías de propiedad híbrida posean a menudo un peor rendimiento que las empresas públicas. Ehrlich *et al.* (1994) también confirman estos resultados.

A pesar de la tendencia hacia la privatización, como advierte Doganis (2006), un sorprendentemente amplio número de aerolíneas de propiedad pública todavía existían en 2004. Este autor señala también que la mayoría de compañías aéreas públicas, con unas pocas excepciones notables, -como, por ejemplo, Singapore Airlines y Air Lingus-, sufren lo que se podría denominar como el “síndrome de las aerolíneas públicas afligidas”. Este concepto representa un virus político y organizacional que afecta a la mayoría de aerolíneas de propiedad pública. Como consecuencia, las aerolíneas públicas que sufren este síndrome tienden a perder cuota de mercado, especialmente en el ámbito de los mercados liberalizados. En la tabla 1 se indican los síntomas del síndrome de las aerolíneas estatales afligidas, que comentamos brevemente en los párrafos siguientes.

Las aerolíneas públicas que padecen este síndrome están caracterizadas por sus evidentes dificultades financieras. La mayoría de estas

Tabla 1 | Síntomas de las aerolíneas estatales afligidas

<i>Pérdidas sustanciales</i>
Subsidios indirectos que disimulan pérdidas reales
Voluminosas deudas acumuladas
Baja capitalización
<i>Sobre-politización</i>
Frecuentes cambios de gestión
Excesiva ingerencia gubernamental
<i>Poder sindical fuerte</i>
Retrasos en innovaciones y cambios
Influencia en muchas decisiones
<i>Exceso de plantilla y baja productividad</i>
Contratos poco realistas o competitivos
Ineficiente gestión de recursos humanos
<i>Falta de claras estrategias de desarrollo</i>
Redes históricas muy extendidas
Inapropiada y envejecida flota de aviones
Demasiados tipos de aviones
<i>Gestión burocrática</i>
Estructura de gestión piramidal
Aprensión en la toma de decisiones
<i>Pobre calidad de servicio</i>
Procesos anticuados
Cultura no orientada al cliente
Escasa actividad de <i>marketing</i>

Fuente: Doganis (2006).

compañías han estado más profundamente afectadas por la crisis de los años 2000 a 2004 que las demás empresas de transporte aéreo que operaban en la misma zona geográfica, siendo debido a una gestión indecisa que provoca una mayor lentitud de respuesta al entorno. Asimismo, la gestión de las aerolíneas públicas está muy politizada. Los poderes públicos imponen numerosas obligaciones sobre las actuaciones empresariales, realizando cambios sin razones aparentes. Además de los gobiernos, también ejercen un gran poder las asociaciones sindicales, que se halla reforzado cuando existe un mayor vínculo con el partido político que gobierna en el país. A menudo, el poder sindical es usado para apoyar y desarrollar nuevas estrategias o introducir innovaciones a cambio de compensaciones económicas para los empleados. Una consecuencia directa del poder ejercido por gobiernos y sindicatos es la excesiva dimensión de la plantilla laboral,

que provoca una productividad reducida. Toda esta combinación de factores conduce a una prestación de servicios con una calidad relativamente baja, que se extiende tanto a los servicios de tierra como a los servicios de vuelo. Esta cultura poco orientada al usuario se manifiesta en el escaso desarrollo de adecuadas estrategias de marketing que, entre otros aspectos, utiliza los canales de venta más tradicionales, tiende a invertir poco en las acciones de comunicación y usa estrategias de precios estáticas que no responden a los cambios de las condiciones de mercado.

Precisamente, este trabajo intenta comprender la existencia de una prestación de servicios más pobre en las aerolíneas que están participadas por los poderes públicos respecto a las compañías aéreas de propiedad privada. Para ello, nos basamos en la satisfacción de los pasajeros. La satisfacción del consumidor está definida como un juicio realizado sobre las bases de un encuentro de servicios específico (Bolton y Drew, 1991; Cronin y Taylor, 1992). Oliver (1999) destaca que la satisfacción del cliente es un juicio del consumidor, favorable o desfavorable, hacia un producto una vez que se ha materializado su consumo. Park *et al.* (2006) describen que la satisfacción del consumidor es un concepto muy importante en la disciplina de marketing y es el objetivo último de las operaciones de servicio. La mayoría de las empresas asumen que hay una relación estrecha entre la satisfacción del consumidor y su comportamiento. Así, se cree que una mayor satisfacción del cliente conduce a una mayor intención de compra. En este sentido, Reichheld (1990) indica que el aumento de la satisfacción del cliente conlleva unos beneficios más elevados, unos gastos de marketing más reducidos y una comunicación boca-oído más positiva. De esta manera, el concepto es esencial para las organizaciones (Oyewole *et al.*, 2007). Johnson *et al.* (1996) argumentan que la satisfacción del cliente acumulada puede ayudar a predecir el comportamiento de lealtad del mismo y la rentabilidad de la empresa. Tih (2006) sugiere que la satisfacción

del consumidor es percibida generalmente como un estado de deseo tanto para los clientes como para las organizaciones. Este mismo autor señala que, aunque la satisfacción del cliente no garantizara las ventas futuras, la insatisfacción del consumidor provocaría definitivamente su alejamiento de la empresa. Como afirma Park (2007), la satisfacción puede ser un factor determinante del comportamiento de compra de los pasajeros y puede ser, también, un aspecto crucial en la supervivencia a largo plazo de algunas compañías aéreas. Oyewole (2001) comenta que la industria del transporte aéreo representa a uno de los sectores que actualmente tienen una mayor preocupación sobre la satisfacción del cliente.

El principal objetivo del presente trabajo es comprobar si la propiedad pública supone un menor nivel de servicios en el sector del transporte aéreo de pasajeros. Es decir, se trata de analizar si las compañías aéreas de propiedad públicas ofrecen unos niveles de servicios más reducidos que las aerolíneas de propiedad privada. Este objetivo general se puede traducir en las siguientes hipótesis de trabajo más específicas:

Hipótesis 1. Las aerolíneas públicas tienen un menor nivel de servicios que las aerolíneas privadas.

Hipótesis 2. Las aerolíneas públicas tienen un menor nivel de servicios que las aerolíneas mixtas.

Hipótesis 3. Las aerolíneas mixtas tienen un menor nivel de servicios que las aerolíneas privadas.

3. Metodología

Los datos del presente estudio provienen de una encuesta realizada por las cinco asociaciones de consumidores del grupo Conseur (Bélgica, España, Francia, Italia y Portugal), junto con las de Alemania y Holanda. En esta encuesta han participado más de 23.000 personas pertenecientes a los países mencionados, que habían realizado algún viaje en avión durante los dos últimos años. El trabajo de campo se ha llevado a cabo durante los meses

de octubre a noviembre de 2000. Con ello, se ha podido evaluar 119 compañías aéreas, a través de las percepciones de los pasajeros sobre distintos atributos de los servicios que prestan tanto en tierra como en vuelo. No obstante, el presente trabajo se centra en una selección de las principales aerolíneas internacionales.

Establecer una clasificación de las compañías aéreas en relación con su grado de participación pública no resulta un ejercicio fácil. Hay aerolíneas que pertenecen a distintos países y que son conocidas como aerolíneas de bandera. Pero también existen otras compañías en las que la propiedad está más dividida, siendo muy variada la cuota de participación que ostentan los poderes públicos. En principio, cabe citar tres tipos de aerolíneas según su propiedad, que serían las aerolíneas públicas, mixtas y privadas. Backx *et al.* (2002) indican los siguientes requisitos para distinguir estas tres tipologías:

- (1) Una aerolínea es propiedad de un estado o de varios estados cuando su cuota de participación es, al menos, del 95%.
- (2) Una aerolínea se considera de propiedad mixta cuando su cuota de participación pública está comprendida entre el 6% y el 95%.
- (3) Una aerolínea tiene propiedad privada cuando su cuota de participación pública es, como máximo, del 5%.

Al igual que el estudio realizado por Backx *et al.* (2002), la muestra del presente trabajo está representada por un conjunto de compañías aéreas de ámbito internacional que poseen un tamaño mediano o grande. Para ello, la elección de los elementos muestrales va a basarse en los siguientes criterios: (a) la aerolínea debe cubrir, al menos, 15 millones de kilómetros de vuelo por año; (b) las rutas internacionales deben ser, como mínimo, el 10% de dicho kilometraje; y (c) la aerolínea debe cubrir, al menos, 10 millones de kilómetros en vuelos internacionales. De esta manera, se excluyen las compañías aéreas de ámbito doméstico pero de gran tamaño, así como las aerolíneas internacionales más pequeñas.

La tabla 2 proporciona la relación de empresas que han cumplido las condiciones expuestas durante el año 2000. La muestra está representada por 28 compañías, de las cuales son 9 aerolíneas públicas, 7 aerolíneas de propiedad mixta y 12 aerolíneas privadas. Asimismo, se consigue una representatividad de los cinco continentes, contando con 2 aerolíneas africanas, 9 americanas, 4 asiáticas, 12 europeas y una oceánica. En esta tabla se detallan el lugar de origen y el tipo de propiedad, aunque hay que decir que se han producido algunos cambios en el sector durante este inicio del siglo que repercuten directamente sobre la configuración de dicho listado. Así, por ejemplo, Sabena y Swissair han quebrado; Aerolíneas Argentinas e Iberia se han privatizado; Air France y KLM se han fusionado; y TWA ha sido adquirida por American Airlines.

Tabla 2 | Relación de aerolíneas del estudio

Compañías aéreas	Lugar de origen	Tipo de propiedad
Aerolíneas Argentinas	Argentina	Pública
Egypt Air	Egipto	Pública
Emirates	Emiratos Árabes	Pública
Iberia	España	Pública
Olympic Airways	Grecia	Pública
Royal Air Maroc	Marruecos	Pública
Singapore Airlines	Singapur	Pública
Tap Portugal	Portugal	Pública
Turkish Airlines	Turquía	Pública
Alitalia	Italia	Mixta
Air France	Francia	Mixta
Finnair	Finlandia	Mixta
KLM	Holanda	Mixta
SABENA	Bélgica	Mixta
SAS	Escandinavia	Mixta
Thai Airways	Tailandia	Mixta
Aeroméxico	México	Privada
Air Canada	Canadá	Privada
American Airlines	Estados Unidos	Privada
British Airlines	Reino Unido	Privada
Continental Airlines	Estados Unidos	Privada
Delta Airlines	Estados Unidos	Privada
Lufthansa	Alemania	Privada
Qantas	Australia	Privada
Swissair	Suiza	Privada
Transbrasil	Brasil	Privada
TWA	Estados Unidos	Privada
Varig	Brasil	Privada

Por otro lado, la satisfacción del pasajero es un sentimiento basado en la experiencia de servicios en sus vuelos recientes. De esta manera, en este trabajo los atributos que reflejan los servicios prestados por las compañías aéreas y la satisfacción de los pasajeros son los siguientes:

- servicios en tierra: información, facturación del equipaje y soluciones ofrecidas en caso de retrasos
- servicios en vuelo: comodidad del asiento, espacio para las piernas, espacio para el equipaje de mano, entretenimiento a bordo, calidad de la comida y eficiencia y trato del personal
- otros factores: puntualidad, retrasos y overbooking
- recomendación a terceras personas
- satisfacción global

La mayoría de estos atributos están medidos a través de una escala representada por un intervalo entre 1 y 5, es decir, entre los extremos 'muy malo' y 'muy bueno'. Sólo hay tres factores que están indicados mediante porcentajes, que son los retrasos, el overbooking y las recomendaciones a terceros. Estas tres variables se miden a través de preguntas dicotómicas respecto a la ocurrencia o no de retrasos y overbooking en los vuelos realizados

por el pasajero y a la posibilidad de recomendar la aerolínea en la que ha viajado.

4. Resultados

La tabla 3 detalla los datos descriptivos (media y desviación típica) de las percepciones de los pasajeros respecto a los distintos atributos estudiados por tipo de aerolíneas, que se han obtenido de las algo más de 23.000 encuestas respondidas. En su conjunto, las valoraciones son más que aceptables. Se puede apreciar que la satisfacción global es elevada, siendo superior en las aerolíneas de propiedad mixta, seguida de las aerolíneas privadas. Las compañías aéreas públicas presentan unas puntuaciones inferiores que los otros tipos de aerolíneas en todos los atributos relacionados. Sus puntuaciones más bajas se hallan en el espacio para las piernas y el entretenimiento a bordo y sus valoraciones más altas están en la facturación del equipaje y en la eficiencia del personal. En cambio, las compañías mixtas y privadas parecen más igualadas, superando las primeras a las segundas en ocho atributos, de los cuales destacan también la facturación del equipaje y en la eficiencia del personal, así como

Tabla 3 | Datos descriptivos de las aerolíneas

Atributos	Aerolíneas públicas		Aerolíneas mixtas		Aerolíneas privadas	
	Media	DS	Media	DS	Media	DS
Facturación	4.33	0.50	4.86	0.38	4.50	0.52
Información	3.89	0.78	4.00	0.00	4.33	0.49
Soluciones	3.33	0.50	4.00	0.00	4.00	0.00
Espacio de Piernas	3.22	0.83	3.86	0.38	3.75	0.62
Comodidad de Asiento	3.67	0.50	4.00	0.00	3.67	0.65
Espacio de equipaje mano	3.67	0.50	3.71	0.49	4.00	0.00
Entretenimiento	3.22	1.20	3.43	0.53	3.75	0.62
Comida	3.56	0.88	3.86	0.90	3.75	0.87
Eficiencia y trato personal	4.22	0.44	4.86	0.38	4.58	0.67
Puntualidad	3.50	0.93	4.14	1.07	5.00	0.00
Recomendación	27.30	22.20	40.71	11.17	33.91	12.20
Retrasos	31.93	8.21	28.04	11.54	27.57	6.15
Overbooking	1.56	1.63	0.89	0.48	1.63	0.82
Satisfacción global	4.00	0.71	4.71	0.49	4.50	0.52

un bajo ratio relativo de overbooking. Mientras que las puntuaciones más elevadas de las aerolíneas privadas están en la puntualidad.

Para estudiar las diferencias en las percepciones de los pasajeros de acuerdo a los tipos de propiedad de las compañías aéreas se ha aplicado la prueba T de muestras independientes, a un nivel crítico unilateral. Los resultados se detallan en la tabla 4, donde se indican las diferencias entre las medias perceptuales reflejadas en la tabla anterior, que se refieren a los servicios ofrecidos por las compañías públicas, privadas y mixtas.

Los resultados obtenidos señalan parcialmente la confirmación de la hipótesis general en la que se establece una relación de influencia entre la cuota de participación pública en las compañías aéreas y la satisfacción de sus pasajeros. Así, si se observa el indicador de satisfacción global, se confirman las hipótesis específicas H1 y H2, ambas al nivel de significación del 5%. En concreto, se hallan diferencias estadísticamente significativas respecto a los siguientes atributos de servicios: (1) en la relación entre aerolíneas públicas y privadas, las segundas son superiores a las primeras respecto a las soluciones aportadas en los casos de retrasos y la puntualidad, al nivel de significación del 1%, así como el espacio

para el equipaje de mano, al nivel de significación del 5%; (2) en la relación entre aerolíneas públicas y mixtas, las segundas son superiores a las primeras en relación con las soluciones en los casos de retrasos y la eficiencia y trato del personal, al nivel de significación del 1%, además de la facturación del equipaje, la comodidad del asiento y el espacio para las piernas, al nivel de significación del 5%; y (3) en la relación entre aerolíneas mixtas y privadas, destacan las diferencias significativas en el servicio de información, la situación de overbooking y la puntualidad, al nivel de significación del 5%. Las aerolíneas mixtas poseen unos peores ratios estadísticamente significativos que las compañías privadas en cuanto a la información y la puntualidad, mientras que las aerolíneas privadas tienen un índice de overbooking significativamente superior que las aerolíneas mixtas.

5. Conclusiones

Se ha llevado a cabo un análisis de las compañías aéreas de dimensión internacional según la participación de los poderes públicos en ellas, teniendo en cuenta las percepciones de los pasajeros sobre un conjunto de atributos de servicios. Se ha comprobado la existencia de diferencias significativas entre las aerolíneas públicas y el resto de compañías mixtas y privadas. Por ello, se puede decir que las compañías públicas ofrecen un menor grado de satisfacción a sus usuarios, es decir, son más deficitarias en la prestación de servicios que el resto de compañías mixtas y privadas. Estos hallazgos refuerzan los resultados del estudio de Backx *et al.* (2002), que indicaban de manera modesta que las compañías privadas poseen una mayor orientación al usuario del transporte aéreo. Aunque en el presente estudio no se ha planteado la posibilidad de que las aerolíneas públicas ofrezcan un servicio pobre o una nula orientación hacia el consumidor. No obstante, las valoraciones de los pasajeros,

Tabla 4 | Diferencias perceptuales en los tipos de aerolíneas según su propiedad

Atributos	Pública-privada	Pública-mixta	Mixta-privada
Facturación	0.167	0.524*	-0.357
Información	0.444	0.111	0.333*
Soluciones	0.667**	0.667**	0.000
Espacio de piernas	0.528	0.635*	-0.107
Comodidad de asiento	0.000	0.333*	-0.333
Espacio equipaje de mano	0.333*	0.048	0.286
Entretenimiento	0.528	0.206	0.321
Comida	0.194	0.302	-0.107
Eficiencia y trato del personal	0.361	0.635**	-0.274
Recomendación	6.608	13.414	-6.806
Retrasos	-4.367	-3.890	-0.476
Overbooking	0.073	-0.670	0.743*
Puntualidad	1.500**	0.643	0.857*
Satisfacción global	0.500*	0.714*	-0.214

* Nivel de significación <0.05; ** Nivel de significación <0.01.

en general, son bastante aceptables en todos los atributos de servicios de las distintas tipologías de empresas públicas, mixtas y privadas.

Las diferencias significativas entre las compañías aéreas mixtas y privadas están más confusas. Esta posición más igualada entre ambos tipos de aerolíneas contradicen los resultados de Boardman y Vining (1989) y de Ehrlich *et al.* (1994). Curiosamente, las aerolíneas de propiedad mixta ostentan un elevado grado de satisfacción global, que supera a los niveles de satisfacción de las aerolíneas privadas. Como apuntan Backx *et al.* (2002), la participación híbrida pública-privada de las compañías aéreas puede proporcionar una oportunidad para beneficiarse de las cualidades intrínsecas tanto de la propiedad pública como privada. Por lo tanto, los modelos de participación mixta representan un aspecto interesante y escasamente estudiado que merecen la atención de los investigadores.

La industria del transporte aéreo de pasajeros tiende a incrementar su intensidad competitiva en un sector cada vez más desregularizado y globalizado. Como sugiere Oyewole (2001), esta industria ha sido descrita como 'altamente dinámica' y 'brutalmente competitiva'. En un entorno tan competitivo, como apuntan Rhea y Shrock (1987), la satisfacción de los pasajeros respecto a la prestación de los servicios de las aerolíneas va a proporcionar un efecto beneficioso para la supervivencia a largo plazo de estas empresas. En este escenario, en el desarrollo de estrategias competitivas, las aerolíneas públicas deben mejorar los niveles de servicios para mantener la lealtad del usuario. Especialmente, estas compañías deben mejorar aspectos tales como las soluciones que se ofrecen en los casos de retrasos, la puntualidad y la eficiencia y trato del personal. Asimismo, también sería aconsejable mejorar la facturación del equipaje, la comodidad del asiento, el espacio para las piernas y el espacio para el equipaje de mano. En cambio, hay un plano de mayor igualdad en la prestación de los servicios de información, entretenimiento a bordo y calidad de la comida en relación con las demás compañías aéreas.

Finalmente, a pesar de que este trabajo ha contado con un amplio número de las principales compañías de transporte aéreo a nivel internacional y que los datos son obtenidos de una muestra muy extensa de pasajeros europeos, el año de referencia está algo distante en el tiempo, sobre todo, si se tiene en cuenta que han sucedido unos acontecimientos extraordinariamente relevantes para la industria a partir de 2001 que han incidido en concreto sobre la seguridad y, en general, sobre los servicios prestados por aeropuertos y compañías y, además, el inicio del nuevo milenio ha sido reflejo de la consolidación del proceso de privatización para un gran número de aerolíneas. Por todo ello, sería conveniente estudiar la situación más reciente, con objeto de establecer comparaciones y verificar el grado de adaptación de los distintos tipos de empresas a los cambios acaecidos.

Bibliografía

- Al-Jazzad, M.I., 1999, Impact of privatization on airlines performance: an empirical analysis, *Journal of Air Transport Management*, Vol.5, pp. 45-52.
- Altroconsumo, 2001, Compagnie aeree e aeroporti, *Altroconsumo*, n.º 143.
- Backx, M., Carney, M., Gedajlovic, E., 2002, Public, private and mixed ownership and the performance of international airlines, *Journal of Air Transport Management*, Vol. 8, pp. 213-220.
- Boardman, A.E., Vining, A.R., 1989, Ownership and performance in competitive environments: a comparison of the performance of private, mixed, and state-owned enterprises, *Journal of Law & Economics*, Vol.32(1), pp. 1-33.
- Bolton, R.N., Drew, J.H., 1991, A multistage model of customers' assessments of service quality and value, *Journal of Consumer Research*, Vol.17(4), pp. 375-384.
- Cheng, J., Chen, F., Chang, Y., 2008, Airline relationship quality: An examination of Taiwanese passengers, *Tourism Management*, Vol.29, pp. 487-499.
- Cronin, J.J., Taylor, S.A., 1992, Measuring service quality: a re-examination and extension, *Journal of Marketing*, Vol.56(3), pp. 55-68.
- Deco Pro Teste, 2001, Companhies aéreas e aeroportos, *Deco Pro Teste*, n.º 219, pp. 6-10.
- Doganis, R., 2006, *The Airline Business*, Second Edition, Routledge, New York.
- Ehrlich, I., Gallais-Hasmonno, G., Liu, Z., Lutter, R., 1994, Productivity growth and firm ownership: an analytical and empirical investigation, *Journal of Political Economy*, Vol.102, pp. 1006-1038.

- Johnson, M.D., Nader, G., Fornell, C., 1996, Expectations, perceived performance, and customer satisfaction for a complex service: the case of bank loans, *Journal of Economic Psychology*, Vol.17(2), pp.163-182.
- Kaynak, E., Kucukemiroglu, O., 1993, Successful marketing for survival: the airline industry, *Management Decision*, Vol.31(5), pp.32-43.
- Oliver, R.L., 1999, Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, Vol.63, pp.33-44.
- Organización de Consumidores y Usuarios, 2001, Encuesta sobre compañías aéreas y aeropuertos, *OCU Compra Maestra*, Vol.254, pp.8-13.
- Oyewole, P., 2001, FLYSAT: an index of consumer satisfaction with service offering in the airline industry, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol.10(4), pp.1-31.
- Oyewole, P., Sankaran, M., Choudhury, P., 2007, Marketing airline services in Malaysia: A consumer satisfaction orientation approach, *Innovative Marketing*, Vol.3(1), pp.56-70.
- Park, J., 2007, Passenger perceptions of service quality: Korean and Australian case studies, *Journal of Air Transport Management*, Vol.13, pp.238-242.
- Park, J., Robertson, R., Wu, C., 2006, Modelling impact of airline service quality and marketing variables on passengers' future behavioural intentions, *Transportation Planning and Technology*, Vol. 29(5), pp.359-381.
- Reichheld, F.F., 1990, The Loyalty Effect, Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- Rhea, M.J., Shrock, D.L., 1987, Physical distribution implementation effectiveness: the consumer perspective, *Transportation Journal*, Vol.27, pp.36-42.
- Shirley, M.M., 1999, Bureaucrats in business: The role of privatisation versus corporatization in state-owned enterprise, *World Development*, Vol.27, pp.115-136.
- Test-Achats, 2001, Compagnies aériennes et aéroports, *Test-Achats*, n° 448, pp.8-13.
- Tih, S., 2006, Cross-industry analysis of consumer assessments of internet retailers' services performances, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol.34(4/5), pp.290-307.
- Yarrow, G., 1986, Privatization in theory and practise, *Economic Policy: A European Forum*, Vol. 32, pp.323-377.