

FACTORES DETERMINANTES DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN EL SECTOR DEL LUJO

PILAR ALARCÓN URBISTONDO

MARÍA MERCEDES ROJAS DE GRACIA

MARIO SIERRA MARTÍN

pilar.alarcon@uma.es, mmrojasgracia@uma.es, sierramartin@gmail.com

Universidad de Málaga, Universidad de Málaga, Universidad de Málaga

RESUMEN

La investigación realizada indica que el personal de contacto en el sector del lujo presenta unas características diferenciales que tienen que ser tenidas en cuenta a la hora de establecer una relación con el cliente y de dispensarle la atención que el cliente cree que merece. La personalización y el trato exquisito con sus clientes, el tiempo para resolver las peticiones de información de sus clientes, la discreción en la comunicación que se establece entre cliente y empleado, así como la predisposición a resolverle sus quejas, son aspectos que deben ser especialmente cuidados, al ser considerados incidentes críticos en la atención al cliente. Por el contrario, variables como las habilidades sociales, la profesionalidad o el aspecto físico no resultaron ser relevantes en el sector del lujo, en gran medida porque son aspectos que los profesionales del lujo saben cuidar, al ser conscientes del tipo de público con el que tratan.

Palabras clave:

Lujo, atención al cliente, personal de contacto, momento de la verdad, incidente crítico.

ABSTRACT

The research carried out indicates that the contact personnel in the luxury sector has different characteristics that have to be taken into account when establishing a relationship with the client and when dispensing the attention that the client believes it deserves. The personalization and the exquisite treatment with the clients of them, the time to resolve the requests of information, the discretion in the

communication that is established between client and employee, as well as the predisposition to solve their complaints, are aspects that must be especially care, to be considered critical incidents in customer service. On the contrary, variables such as social skills, professionalism or physical appearance were not relevant in the luxury sector, largely because they are aspects that luxury professionals know how to care for, being aware of the type of their public.

Keywords:

Luxury, customer support, contact personnel, moment of truth, critical incident.

1. Introducción

El sector del lujo implica inmensas cantidades de dinero. Solo en España sus firmas obtuvieron de media unos ingresos de 630 millones de euros, habiendo experimentado las ventas de artículos de alta gama un 6,2% respecto al ejercicio 2017. (Europa Press, 2018). También para los investigadores de marketing, el lujo ha sido un tema muy atractivo que capta cada vez más la atención de los autores (Atwal & Williams, 2017; Hennigs, Karampournioti, & Wiedmann, 2017; Hung, Guillet, & Zhang, 2019; Schade, Hegner, Horstmann, & Brinkmann, 2016; Vigneron & Johnson, 2017).

Sin embargo, los distintos aspectos del marketing del lujo no han sido tratados con la misma profundidad. Temas como la actitud hacia las marcas han sido prolíferamente abordados desde hace años (Dubois, Czellar, & Laurent, 2005; Gil, Kwon, Good, & Johnson, 2012; Gresham, Bush, & Davis, 1984; Lee & Hwang, 2011; Ian Phau & Siew Leng, 2008). Por el contrario, otros asuntos como la atención al cliente han sido olvidados (Talbot, 2006).

No obstante, que no haya sido ampliamente abordado de manera explícita no quiere decir que los investigadores no consideren la atención al cliente como una variable fundamental dentro del marketing del lujo. De hecho, aflora de forma frecuente en los trabajos que abordan otros temas (Hernando, Lechuga, & Ávila, 2007; Kim & Ko, 2012; Nueno & Quelch, 1998; Presbury, Fitzgerald, & Chapman, 2005).

En definitiva, la atención al cliente es un aspecto del marketing de lujo que la literatura percibe como clave, pero sobre el que no se ha profundizado de la forma en la que este aspecto merece. Es, por tanto, en este sentido en el que nuestro trabajo quiere centrarse, con el objetivo de arrojar más luz y contribuir a la creación de literatura. En concreto, el objetivo de esta investigación es identificar los aspectos que son cruciales en la atención al cliente de los productos de lujo, con el fin de optimizar la interacción con el cliente y poder así ofrecer una experiencia diferenciadora.

Por otro lado, teniendo en cuenta que la atención al cliente ha sido abordada en otros sectores distintos al sector del lujo y, partiendo, por consiguiente, de esos conocimientos, sobre el objetivo general descrito anteriormente planteamos dos sub-objetivos. El primero de ellos consiste en comprobar si los aspectos que se abordan al estudiar la atención al cliente de manera general también aparecen cuando hablamos de atención al cliente en el sector del lujo. El segundo trata de descubrir variables diferenciadoras y propias en la atención al cliente en el sector lujo.

Para ello, primero acotaremos los términos claves con los que trabajamos, que son el lujo, el personal de contacto y los momentos de la verdad. Luego justificaremos la metodología seguida para llegar a los resultados que se expondrán a continuación. Finalizaremos con la redacción de las conclusiones, las limitaciones y la sugerencia de futuras líneas de actuación.

2. Marco teórico

2.1. Concepto de lujo

La literatura existente sobre el fenómeno del lujo ya nos da indicios de la dificultad que entraña definir los productos de lujo (Wiedmann, Hennigs, & Siebels, 2007). No podemos clasificar un bien o un servicio dentro de la categoría de lujo solo en base a sus características intrínsecas, sino que es necesario situarlo en un contexto socioeconómico específico (Spillman, 2002). Alexander

y Smith (1993) apoyan esta idea, pero, además, añaden que hay que situarse en un determinado marco de cultura y gusto social para poder clasificar un producto dentro de la categoría del lujo. Por tanto, consideramos que para poder realizar una buena delimitación del concepto del lujo habría que incorporar la dimensión de la clase social (Allèrès, 1990).

Para su conceptualización se puede partir de la idea de que los productos de lujo satisfacen necesidades psicológicas y funcionales, pero que son los beneficios psicológicos que proporcionan los que fundamentalmente diferencian los productos de lujo de los de que no lo son o, incluso, de las falsificaciones (Li, Li, & Kambele, 2012; Nia & Lynne Zaichkowsky, 2000; Nobre & Simões, 2019). Esta vertiente psicológica ha estado asociada al concepto de lujo desde épocas muy tempranas. Ya jugaba un papel igual de importante en los antiguos Imperios Occidentales y Orientales, tal y como lo hacen hoy en día la sociedad actual. La gran diferencia entre clases sociales en las antiguas civilizaciones hizo que el consumo de artículos de lujo se limitara a las clases de la élite. Esta limitación ayudó a la aparición del concepto de lujo asociado a la idea de que era lo que la mayoría no podía poseer y la élite sí (Som & Blanckaert, 2015).

Según Godey et al., (2012), los investigadores generalmente coinciden en la falta de definiciones sustanciales de lujo, es decir, definiciones basadas en características intrínsecas generales de los productos y técnicas empleadas. Sin embargo, considera que está surgiendo un cierto consenso sobre las principales características que desea el consumidor de marcas de lujo. Estas características son la belleza, la exclusividad, la calidad, el precio, y una marca que avale el producto. En este contexto, las marcas compiten sobre la base de su capacidad para evocar la exclusividad, la identidad de marca, el conocimiento de la marca y la calidad percibida por el consumidor (Phau & Prendergast, 2000). En cualquier caso, el concepto del lujo se identifica con todos aquellos bienes, arreglos, servicios, obra de arte u objetos que excedan de lo necesario, por lo que los medios para adquirirlo sobrepasan a los que son necesarios para la adquisición de los productos normal (Godey et al., 2012).

Para dar un paso más en la delimitación conceptual, se pueden considerar algunas ideas pertinentes e interesantes como las que señalan Berthon, Pitt, Parent y Berthon (2009). Estos autores plantean que el problema que implica dar una definición simple es que el lujo es mucho más que un elemento o un conjunto de atributos, ya que está determinado por la percepción de cada individuo. Por otra parte, como indican Yeoman y McMahon-Beattie (2006), el lujo es un concepto muy diverso, y ha cambiado considerablemente con el tiempo y la cultura. En el pasado se asociaba con champagne, caviar, ropa de diseño y coches deportivos. Hoy en día, el lujo es un género que ya no es dominio exclusivo de la élite. De forma creciente, los consumidores han cambiado sus viejos valores de compra, y actualmente la gente disfruta más del confort que en las generaciones anteriores, lo que resulta en una tendencia de un cambio cultural para el desarrollo personal y la aspiración a través de la experiencia (Spake, Beatty, Brockman, & Crutchfield, 2003).

En esta tarea de delimitación del lujo se hace necesario hacer alusión a la evolución y al giro que este concepto ha experimentado en los últimos años. El lujo tradicional o viejo lujo, ha ido dando paso poco a poco a las nuevas generaciones, o lo que algunos llaman el nuevo lujo, cambiando todo aquello que se caracterizaba por la ostentación y la obtención de estatus, al mero hecho de las experiencias con calidad (Silverstein & Fiske, 2003). El nuevo lujo englobaría, según Silverstein y Fiske (2003), aquellos productos que están dirigidos a una clase media-alta, que aluden y participan en las emociones del consumidor y, a la vez, que enriquecen sus aspiraciones en busca de una vida mejor. Estos autores hacen una clasificación del nuevo lujo en tres tipos de productos, según se refleja en la Tabla 1.

El nuevo lujo se puede considerar un reflejo de la democratización del lujo, circunstancia que está afectando a este mercado, ya que pierde parte de sus atributos de exclusividad debido a que cada vez más personas se convierten en consumidores de estas marcas (Truong, McColl, & Kitchen, 2009). Es en esta última concepción de lujo, el nuevo lujo, la base sobre la que pivota este trabajo.

TABLA 1
Clasificación del nuevo lujo

Accesibles Superpremium	Extensiones del viejo lujo	Prestigio para las masas
Productos cuyos precios están en el tope de su categoría, o muy cercanos a ella. Sin embargo, los consumidores del mercado medio pueden pagarlos porque son productos relativamente de precios bajos (ej. Vodka, alimentos para mascotas)	Versiones de precios más bajos de productos que tradicionalmente son sólo accesibles para personas ricas	Productos que ocupan un punto óptimo entre las masas y las clases altas. A pesar de ser premium, sus precios están muy por debajo de los artículos superpremium o de las extensiones del viejo lujo

Fuente: Silverstein y Fiske (2003)

2.2. Personal de contacto

En 1989 aparece la teoría de la servucción, con el trabajo de Eiglier y Langeard. Estos autores, en un intento de sistematizar la “producción” de un servicio definen la servucción como la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente-empresa necesaria para la realización de una prestación de servicio cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinadas. Pero si se analiza el proceso de producción de un servicio hay que considerar, además, otros elementos. En total, existe un relativo consenso entre los autores de que existen, básicamente, seis elementos que forman parte del sistema de servucción (Galindo Reyes, 2003). Tres de ellos pertenecen a la empresa y son el sistema de organización interna, el soporte físico o también denominado escenario y el personal de contacto. Dos de ellos, el cliente y los demás clientes, hacen alusión al mercado. Y existe un elemento que es el resultado de la interacción de los clientes con la parte visible del sistema, es decir, el propio servicio en sí.

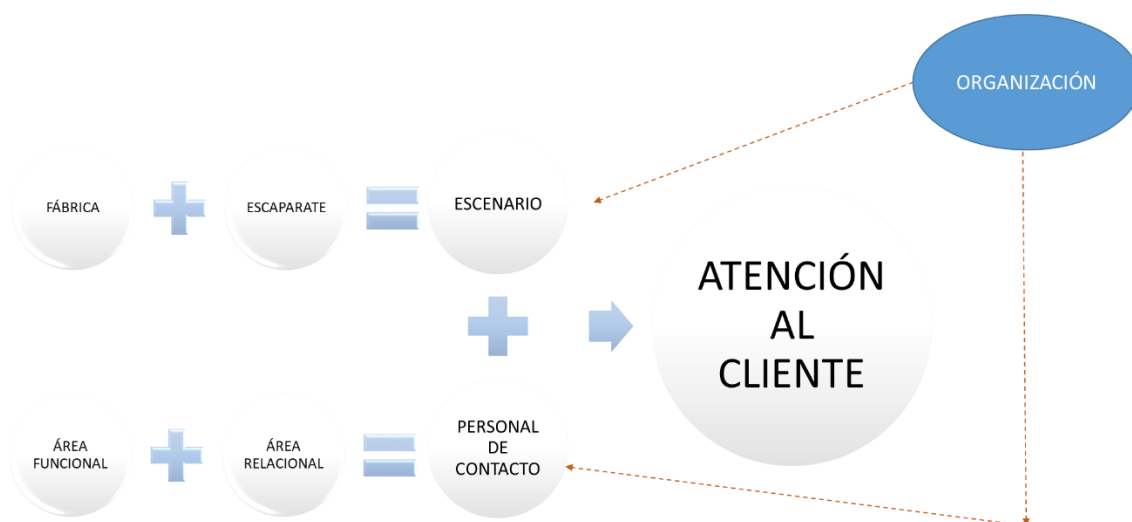
Centrándonos en los elementos que pertenecen a la empresa, según se refleja en la Figura 1, y, más concretamente, en el personal de contacto, este se define tradicionalmente como aquella persona o personas empleadas por la empresa de servicio y cuyo trabajo requiere el estar en contacto directo con el cliente (Julian & Ramaseshan, 1990). Según Galindo Reyes (2003), esa definición debería ampliarse incluyendo también a todas aquellas personas que, aunque su trabajo no requiera de un contacto directo con el cliente, puede que en ocasiones determinadas o en circunstancias de excepción, conlleve la realización de funciones que supongan un trato directo con éste, ya sean motivadas por decisiones de la organización o derivadas de las necesidades o requerimientos de los clientes.

De acuerdo con Eiglier y Langeard (1989), en cualquier caso, hay que señalar que el personal de contacto ha de desempeñar una doble función: función operacional y función relacional. Definen que la función operacional está compuesta por el conjunto de operaciones que deben ser efectuadas por el personal de contacto. Más concretamente, este tipo de funciones engloba el complejo proceso de optimización de todos los recursos disponibles, que comprende la distribución del equipo, de los procesos, la ingeniería de fábrica, la ingeniería industrial y el manejo de materiales, así como de tiempos y movimientos, a fin de completar satisfactoriamente las operaciones físicas necesarias para la transformación de las materias primas o para la realización de un servicio. Dentro del sector del lujo, cada subsector, e incluso cada marca, realiza funciones operacionales propias y diferenciadas del resto. Esto implica una gran casuística de las diferentes funciones operacionales del personal de contacto (Sharma & Lambert, 1994).

Por su parte, la función relacional surge por la interacción entre cliente y personal de contacto, lo que supone la puesta en práctica de las tareas de forma eficaz y de manera agradable para el cliente (Eiglier & Langeard, 1989). El personal de contacto ha de ofrecer, por tanto, ese valor añadido de la calidad que hace superar las expectativas del cliente, y que acerca a la empresa a la excelencia. En este sentido, valores tales como la amabilidad, la cortesía, el respeto, el "calor humano", etc., juegan un papel fundamental y ayudan a la marca a diferenciarse de otras compañías que operan en un entorno cada vez más competitivo (Galindo Reyes, 2003).

El personal de contacto en su relación con el cliente ha de alcanzar, por tanto, un grado de efectividad que permita satisfacer todas las necesidades de interacción derivadas del servicio, y ello conlleva potenciar y fomentar entre sus empleados de contacto un conjunto de características y de habilidades sociales, que favorezca la consecución de los objetivos de satisfacción del cliente (Pizam, Shapoval, & Ellis, 2016).

FIGURA 1
Elementos de la servucción que pertenecen a la empresa



Fuente: Elaboración propia adaptada de Eiglier y Langeard (1989)

2.3. Momentos de la verdad

Si unimos la satisfacción del cliente con la atención al mismo, es necesario abordar el concepto de momentos de la verdad. Aunque, como en muchos otros aspectos, no existe una única definición al respecto, los momentos de la verdad, según define Collier (1996) engloban todos aquellos episodios en los que un cliente entra en contacto con cualquier aspecto dentro de la empresa, por muy remoto que este sea, pues aun así el cliente tendrá la oportunidad de formarse una opinión sobre ella. Desde el punto de vista del cliente, hasta los pequeños detalles son considerados y ocurren en el momento de la verdad, cuando el cliente interactúa de manera recíproca con la compañía (Bitner, Booms, & Mohr, 1994).

Muchos autores han justificado la importancia de los efectos de los momentos de la verdad en la calidad percibida y en los juicios de satisfacción de los clientes en varios y diversos sectores, tanto desde un punto de vista teórico como empírico (Buller & Buller, 1987; Chebat & Filiatrault, 1984; Eiglier & Langeard, 1989; Grönroos, 1994; Roy, 2018; Surprenant & Solomon, 1987; Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1993).

3. Metodología

3.1. Técnica del incidente crítico

Para nuestro trabajo utilizaremos la técnica del Incidente Crítico, que es una técnica que recoge las opiniones de los clientes que surgen a raíz de situaciones de interacción con el personal de contacto, y que hayan ocasionado en los mismos una sensación satisfactoria o insatisfactoria. Esta técnica deja libertad al entrevistado al no dirigir sus respuestas, tal y como lo hace un cuestionario tradicional. Es decir, no se le obliga a que valore determinados elementos y hechos en concreto, sino que es el cliente el que de forma espontánea cuenta lo ocurrido, resaltando los matices y elementos que le parecen claves en su relato. Esta técnica nos parece adecuada porque permite crear una lista de elementos claves desde la perspectiva del cliente (Butterfield, Borgen, Amundson, & Maglio, 2005). Se trata, por tanto, de una técnica de tipo cualitativo, cuyo propósito

es indagar en las relaciones sociales y describir los hechos para obtener de esta forma una propuesta de elementos claves en la atención al cliente. El incidente crítico es, básicamente, un método clasificatorio en el que el investigador obtiene informaciones de los clientes en situaciones aisladas y de corta duración. Son situaciones en las que interaccionan el personal de contacto y el cliente a través de las cuales el cliente se va haciendo un juicio de los diferentes encuentros con la empresa.

Para la aplicación de esta técnica, se siguieron básicamente las etapas sugeridas por Hayes (1998), que son la entrevista, la clasificación de los incidentes críticos y el acuerdo inter-jueces. En la entrevista a los clientes se recogió la información sobre aquellas situaciones en las que cualquiera de los momentos de la verdad, en los que se interactuaba con el personal de contacto de una empresa de productos de lujo, les hubiese generado una sensación, o bien satisfactoria o bien insatisfactoria. Como modificación a esta técnica, para realizar este trabajo, en aquellos casos en los que la persona entrevistada no hablaba explícitamente de un determinado aspecto que nos interesaba conocer, se les pidió que hicieran el esfuerzo de recordar. Así, por ejemplo, si de forma espontánea no hablaban de la limpieza del local, se les pedía que rememoraran si se encontraba limpio y en buenas condiciones. Evidentemente, este tipo de información no es tan interesante como la primera, al no surgir de comentarios espontáneos, pero sí ayuda a completar los resultados obtenidos.

Una vez recogidos y codificados los incidentes críticos, realizamos un proceso de categorización, en el que se clasificaron los elementos considerados. Para llevar a cabo dicha clasificación, se siguieron las indicaciones de Bardin (1986), que considera que las categorías deben guardar relación con los objetos de análisis, ser independientes entre sí, clasificar lo esencial, ser comprensibles para distintas personas, estar claramente definidas, ser homogéneas en cuanto a contenido e importancia, ser autosuficientes y proporcionar resultados que revistan interés para la empresa. Las categorías propuestas se basaron en el modelo de servucción que recoge los elementos de la servucción pertenecientes a la empresa, anteriormente presentados en la figura 1. Es decir, se les pidió que catalogaran los incidentes críticos descritos por los consumidores tomando como base el modelo propuesto por Eiglier y Langeard (1989), para poder determinar aquellas variables clave en la atención al cliente.

Por último, para la valoración de los resultados obtenidos, se llevó a cabo el acuerdo inter-jueces: El propósito de este acuerdo es intentar minimizar, en la medida de lo posible, los sesgos del investigador. En concreto, se contó con tres expertos, dos con trayectoria investigadora en marketing de servicios y un tercero con experiencia profesional en el sector del lujo. Sus comentarios sirvieron para clasificar los resultados obtenidos. La calidad del proceso de catalogación viene indicada por el grado de acuerdo entre los jueces. Este acuerdo es, según Hayes (1995), el porcentaje de incidentes que todos los jueces sitúan dentro de una misma categoría respecto al total de incidentes que se incluyen entre los tres en dicha categoría, sumándolos todos, los de los tres, aunque se repitan. Por consiguiente, el índice toma valores comprendidos entre 0 y 1, de forma que un índice igual o superior a 0,8 se considera satisfactorio y demuestra, según Ronan y Latham (1974).

3.2. Recogida de datos

Debido a que la población objeto de estudio es aquella asidua al lujo, se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, que viene siendo habitual en este tipo de investigaciones que se basan en una población con características muy específicas (Rojas-de-Gracia, Alarcón-Urbistondo, & Casado-Molina, 2019). Se utilizó la técnica de entrevista personal directa, utilizando una serie de preguntas abiertas que se grabaron, con permiso previo de los encuestados, con el fin de tener la declaración de los clientes a modo de relato. Las entrevistas se llevaron a cabo en Marbella y Barcelona, ciudades que se caracterizan por ser unas de las grandes consumidoras de productos de lujo de España (Madueño, 2017). Dichas entrevistas tuvieron lugar a pie de calle, cuando los clientes salían de alguna empresa de productos de lujo de ambas ciudades.

Finalmente, la muestra estaba compuesta de un total de 103 compradores de productos de lujo, de los cuales el 65% eran mujeres y el 35% hombres, de edades comprendidas entre los 18 y los 64 años. De ellos, el 69% eran españoles y el resto procedían de otras nacionalidades.

4. Resultados y discusión

La mayoría de los incidentes y, por tanto, de los momentos de la verdad, hacen referencia al trato recibido por los clientes, haciendo hincapié en la personalización y el trato exquisito, siendo ambos conceptos muy bien valorados y englobados dentro del área relacional del personal de contacto, lo cual refleja la importancia de esta área en el marketing de productos de lujo. Este resultado está en línea con la tendencia creciente de la literatura existente (Ball, Coelho, & Vilares, 2006; Ding, Wang, Desheng, & Olson, 2017; Shamdasani & Balakrishnan, 2000; Surprenant & Solomon, 1987), aunque según los resultados obtenidos en este trabajo hay indicios para pensar que en el sector del lujo es aún más importante.

Le sigue en importancia la capacidad del personal para las peticiones de información y de soluciones, para las que la velocidad ha resultado ser clave, aspectos estos del ámbito funcional. En este sentido, los entrevistados destacaron como incidentes críticos directamente relacionados con la satisfacción finalmente obtenida en la atención al cliente, la capacidad del personal para atender y proveer un servicio en un tiempo razonable. La relación entre el tiempo de espera para la recepción de un servicio y la satisfacción asociada ha sido ampliamente estudiada por los autores, imperando la conclusión mayoritaria de que, efectivamente, la satisfacción con la atención al cliente disminuye en función del tiempo de espera para obtener el servicio, (Tom & Lucey, 1995, 1997). En el mismo sentido es lógico que, al tratarse de un producto de lujo, esta espera sea más difícil de perdonar por los clientes que pagan un sobreprecio por adquirir un determinado bien o servicio. No obstante, en los resultados se dejó entrever que, si el cliente percibía que la causa de la espera estaba justificada y no se responsabilizaba directamente a la empresa por ello, por ejemplo, la tardanza para que el datáfono procesara el pago con tarjeta, esto no hacía necesariamente que la satisfacción con la atención recibida disminuyera.

La discreción en la comunicación con el cliente ha resultado ser una variable importante en la función relacional del personal de contacto, aunque asociada a fallos e incidentes negativos, por lo que se considera una variable que penaliza, y que el sector del lujo tendrá que considerar especialmente. Dado que no se ha encontrado ningún artículo en publicaciones relevantes que tenga como tema central la relación entre esta variable y la percepción de la atención al cliente, habrá que interpretar este resultado con cautela, a la espera de la realización de más estudios en este sentido no solo sobre los servicios, en general, sino también sobre el sector de lujo.

Por el contrario, en sentido positivo, aspectos como la predisposición del personal para ayudar al cliente y a resolverle sus quejas han determinado que, finalmente, en la mayoría de los casos sean aspectos que los clientes recuerdan y valoran de forma satisfactoria. En efecto, este resultado está en línea con lo que la literatura propone y, en este sentido, no parece diferir de lo que ocurre para otros productos que no son de lujo, siendo, por tanto, una variable muy importante en ambos casos. Por lo tanto, la adopción de un procedimiento de gestión de quejas adecuado en las empresas podría ser un instrumento de marketing crucial para la satisfacción y la retención del cliente, ofreciendo asimismo una oportunidad para mejorar (Bowie & Buttle, 2011; Heung & Lam, 2003; Ogbeide, Böser, Harrinton, & Ottenbacher, 2017).

Directamente relacionado con la resolución de las quejas se encuentra el “empowermet”, que se puede definir como la acción de potenciar o capacitar a uno o varios empleados a través de acciones de motivación y delegación de poder, con el fin de obtener o mejorar los resultados de la empresa (Garg & Dhar, 2016). En este sentido, en vista del relato ofrecido por los encuestados, se trata de una variable que penaliza, ya que en las ocasiones en los que consideraron que su queja o problema no fue resuelto el personal alegó que no estaba en su mano poder hacerlo.

Por otro lado, ni las habilidades sociales del personal de contacto ni su profesionalidad surgieron en las entrevistas espontáneas con los encuestados cuando se les pidió que expresaran en qué medida era importante para ellos se dieron dos casos diferentes. Las personas que, en general,

estaban satisfechas con la atención recibida consideraron que esa eran ambas unas variables muy importantes. No obstante, aquellos que hablaron fundamentalmente de incidentes negativos no le dieron demasiada importancia. A pesar de la corriente mayoritaria defendida por los investigadores del marketing, según los cuales las habilidades sociales y la profesionalidad de los empleados se considera una palanca importante para el éxito económico de las empresas de servicios (Bove & Johnson, 2000; Hennigs et al., 2017; Sergeant & Frenkel, 2000), la lectura que se puede extraer de este resultado difiere un poco de la opinión mayoritaria de los productos en general. Esto es así porque, en este trabajo, ambas variables se consideran, en general, variables secundarias, ya que no son nombradas espontáneamente de forma frecuente por los clientes y, cuando se les pregunta expresamente por ellas, sus respuestas se encuentran en concordancia con la satisfacción general experimentada.

El aspecto físico del personal y su lenguaje verbal y no verbal tampoco fueron factores relevantes en la percepción de la atención del cliente, siendo estando muy bien valorado en la mayoría de los casos, lo cual es normal en el personal que trabaja en empresas de este tipo de productos. Esto se puede deber a la exigencia de las propias compañías de que no solo sus empleados vayan vestidos y actúen acorde a unos estándares marcados por la misma, sino que también cuidan de forma especial el aspecto físico de las instalaciones en general (Frei & McDaniel, 1998; Hennig-Thurau, 2004). De hecho, solo se pudieron recabar opiniones al respecto preguntando directamente por ello, al no salir espontáneamente de las personas encuestadas.

A tenor de la anterior y, a modo de resumen las variables que se pueden considerar clave en el sector del lujo y que las diferencia, por su mayor importancia, del resto de empresas que no se engloban dentro del lujo se resumen en la Figura 2.

FIGURA 2
Variables clave de las empresas para la servucción en el sector del lujo



Fuente: Elaboración propia adaptada de Eiglier y Langeard (1989)

5. Conclusiones, implicaciones y futuras líneas de investigación

La investigación realizada nos permite establecer que, en efecto, el personal de contacto en el sector del lujo presenta unas características diferenciales que tienen que ser tenidas en cuenta a la hora de establecer una relación con el cliente y de dispensarle la atención que el cliente cree que merece. En concreto, la personalización y el trato exquisito que debe ofrecer a sus clientes, el tiempo que se debe emplear para resolver las peticiones de información de sus clientes, la discreción en la comunicación que se establece entre cliente y empleado, así como la predisposición a resolverle sus quejas, son aspectos que deben ser especialmente cuidados, al ser considerados incidentes críticos en la atención al cliente. Por el contrario, variables como las

habilidades sociales, la profesionalidad o el aspecto físico no resultaron ser relevantes para los encuestados, en gran medida porque son aspectos que los profesionales del lujo saben cuidar, al ser conscientes del tipo de público con el que tratan. No obstante, no está de más recordar que el hecho de que estos sean los aspectos diferenciales, deban descuidarse los que comparten con el resto de sectores. En todo caso la conclusión sería más bien la contraria. Es decir, precisamente por tratarse de un sector dirigido a clientes de mayor poder adquisitivo, existen ciertas cualidades y características del personal de contacto que se dan por hechas.

Las implicaciones prácticas de este trabajo derivan directamente de sus resultados, ya que se sugieren aquellas variables que deben ser especialmente cuidadas en el sector del lujo. Cabe resaltar la necesidad de que las empresas doten al personal de contacto de más poder para resolver las quejas o problemas de los clientes, es decir, el “empowermet”. De esta forma podrán evitar que no se pueda atender a los clientes de la forma que en la que estos esperan, alegando que no tienen poder para hacerlo.

En definitiva, tanto el sector del lujo como la atención al cliente son ámbitos complejos desde el punto de vista de la investigación, por lo que somos conscientes de que el trabajo presentado es solo un paso y que, de la misma forma que proporciona conclusiones, también pone de manifiesto futuras líneas sobre las que trabajar. Así, una combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas permitiría establecer diferentes perfiles de clientes de clientes por su trato, identificar las variables que expliquen la satisfacción con la atención recibida, y un largo etcétera de temas interesantes y útiles para en el marketing de lujo. Por otra parte, siendo conscientes de que cada elemento de la servucción juega un rol concreto, sería también muy interesante desarrollar investigaciones específicas sobre cada una de ellas, contribuyendo así a la creación de un cuerpo de literatura sobre el que asentar el conocimiento del sector del lujo.

Referencias bibliográficas

- Alexander, J. C., & Smith, P. (1993). The discourse of American civil society: a new proposal for cultural studies. *Theory and Society*, 22, 151–207.
- Allèrès, D. (1990). *Luxe: Stratégies Marketing*. Brazil: Economica.
- Atwal, G., & Williams, A. (2017). Luxury brand marketing – The experience is everything! In *Advances in Luxury Brand Management* (pp. 43–57). Cham: Springer International Publishing.
- Ball, D., Coelho, P. S., & Vilares, M. J. (2006). Service personalization and loyalty. *Journal of Services Marketing*, 20(6), 391–403.
- Bardin, L. (1986). *Análisis de contenido*. Madrid: Ediciones Akal.
- Berthon, P., Pitt, L., Parent, M., & Berthon, J.-P. (2009). Aesthetics and ephemerality: Observing and preserving the luxury brand. *California Management Review*, 52(1), 45–66.
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Mohr, L. A. (1994). Critical service encounters: The employee’s viewpoint. *Journal of Marketing*, 58(4), 95.
- Bove, L. L., & Johnson, L. W. (2000). A customer-service worker relationship model. *International Journal of Service Industry Management*, 11(5), 491–511.
- Bowie, D., & Buttle, F. (2011). *Hospitality Marketing: Principles and practice* (2nd ed.). Burlington: Elsevier Ltd.
- Buller, M. K., & Buller, D. B. (1987). Physicians’ communication style and patient satisfaction. *Journal of Health and Social Behavior*, 28(4), 375.
- Butterfield, L. D., Borgen, W. A., Amundson, N. E., & Maglio, A.-S. T. (2005). Fifty years of the critical incident technique: 1954-2004 and beyond. *Qualitative Research*, 5(4), 475–497.
- Chebat, J.-C., & Filiatrault, P. (1984). Locus of control, economic crisis, and political affiliations. *The Journal of Psychology*, 118(1), 75–77.
- Collier, D. A. (1996). Tight and loose comprehensive customer contact (3C). Plans and strategies. *Advances in Services Marketing and Management*, 5, 153–168.
- Ding, S., Wang, Z., Desheng, W., & Olson, D. L. (2017). Utilizing customer satisfaction in ranking prediction for personalized cloud service selection. *Decision Support Systems*, 93, 1–10.
- Dubois, B., Czellar, S., & Laurent, G. (2005). Consumer segments based on attitudes toward luxury: Empirical evidence from twenty countries. *Marketing Letters*, 16(2), 115–128.

- Eiglier, P., & Langeard, E. (1989). *Servucción. El marketing de servicios*. Madrid: McGraw-Hill.
- Frei, R. L., & McDaniel, M. A. (1998). Validity of customer service measures in personnel selection: A review of criterion and construct evidence. *Human Performance, 11*(1), 1–27.
- Galindo Reyes, F. (2003). *La influencia del personal de contacto en la percepción de la calidad de los servicios hotelero*. Universidad de Málaga.
- Garg, S., & Dhar, R. L. (2016). Extra-role customer service: The roles of leader–member exchange (LMX), affective commitment, and psychological empowerment. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration, 17*(4), 373–396.
- Gil, L. A., Kwon, K.-N., Good, L. K., & Johnson, L. W. (2012). Impact of self on attitudes toward luxury brands among teens. *Journal of Business Research, 65*(10), 1425–1433.
- Godey, B., Pederzoli, D., Aiello, G., Donvito, R., Chan, P., Oh, H., ... Weitz, B. (2012). Brand and country-of-origin effect on consumers' decision to purchase luxury products ☆. *Journal of Business Research, 65*, 1461–140.
- Gresham, L. G., Bush, A. J., & Davis, R. A. (1984). Measures of brand attitude: Are cognitive structure approaches really needed? *Journal of Business Research, 12*(3), 353–361.
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios*. Madrid: Díaz de Santos.
- Hayes, B. (1995). *Cómo medir la satisfacción del cliente. Desarrollo y utilización de cuestionarios*. Barcelona: Gestión 2000.
- Hayes, B. (1998). *Measuring customer satisfaction*. Milwaukee, WI: ASQ Quality Press.
- Hennig-Thurau, T. (2004). Customer orientation of service employees. *International Journal of Service Industry Management, 15*(5), 460–478.
- Hennigs, N., Karampournioti, E., & Wiedmann, K.-P. (2017). Anything worth doing: The ambiguity of values in sustainable luxury. In M. Gardetti (Ed.), *Sustainable Management of Luxury. Environmental Footprints and Eco-design of Products and Processes* (pp. 449–466). Singapore: Springer.
- Hernando, P., Lechuga, F. J., & Ávila, A. (2007). La utilización del cliente simulado en la evaluación de los servicios de atención al cliente. *Revista de Calidad Asistencial, 22*(2), 78–84.
- Heung, V., & Lam, T. (2003). Customer complaint behaviour towards hotel restaurant services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 15*(5), 283–289.
- Hung, K., Guillet, B. D., & Zhang, H. Q. (2019). Understanding luxury shopping destination preference using conjoint analysis and traditional item-based measurement. *Journal of Travel Research, 58*(3), 411–426.
- Julian, C. C., & Ramaseshan, B. (1990). The role of customer-contact personnel in the Marketing of a retail bank's services. *International Journal of Retail & Distribution Management, 22*(5), 29–34.
- Kim, A. J., & Ko, E. (2012). Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand. *Journal of Business Research, 65*(10), 1480–1486.
- Lee, J. H., & Hwang, J. (2011). Luxury marketing: The influences of psychological and demographic characteristics on attitudes toward luxury restaurants. *International Journal of Hospitality Management, 30*(3), 658–669.
- Li, G., Li, G., & Kambele, Z. (2012). Luxury fashion brand consumers in China: Perceived value, fashion lifestyle, and willingness to pay. *Journal of Business Research, 65*, 1516–1522.
- Nia, A., & Lynne Zaichkowsky, J. (2000). Do counterfeits devalue the ownership of luxury brands? *Journal of Product & Brand Management, 9*(7), 485–497.
- Nobre, H., & Simões, C. (2019). NewLux brand relationship scale: Capturing the scope of mass-consumed luxury brand relationships. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2019.01.047>
- Nueno, J. L., & Quelch, J. A. (1998). The mass marketing of luxury. *Business Horizons, 41*(6), 61–68.
- Ogbeide, G.-C. A., Böser, S., Harrinton, R. J., & Ottenbacher, M. C. (2017). Complaint management in hospitality organizations: The role of empowerment and other service recovery attributes impacting loyalty and satisfaction. *Tourism and Hospitality Research, 17*(2), 204–216.
- Phau, I., & Prendergast, G. (2000). Consuming luxury brands: The relevance of the 'rarity principle.' *Journal of Brand Management, 8*(2), 122–138.
- Phau, Ian, & Siew Leng, Y. (2008). Attitudes toward domestic and foreign luxury brand apparel. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal, 12*(1), 68–89.
- Pizam, A., Shapoval, V., & Ellis, T. (2016). Customer satisfaction and its measurement in hospitality enterprises: a revisit and update. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 28*(1), 2–35.
- Presbury, R., Fitzgerald, A., & Chapman, R. (2005). Impediments to improvements in service quality in luxury

- hotels. *Managing Service Quality: An International Journal*, 15(4), 357–373.
- Rojas-de-Gracia, M.-M., Alarcón-Urbistondo, P., & Casado-Molina, A.-M. (2019). Is asking only one member of a couple sufficient to determine who influences tourism decisions? *Journal of Destination Marketing & Management*, 12, 55–63.
- Ronan, W., & Latham, G. (1974). The reliability and validity of the critical incident technique: A closer look. *Studies in Personnel Psychology*, 6(1), 53–54.
- Roy, S. (2018). Customer experience-a review and research agenda. *Journal of Service Theory and Practice*, 32(4), 400–413.
- Schade, M., Hegner, S., Horstmann, F., & Brinkmann, N. (2016). The impact of attitude functions on luxury brand consumption: An age-based group comparison. *Journal of Business Research*, 69(1), 314–322.
- Sergeant, A., & Frenkel, S. (2000). When do customer contact employees satisfy customers? *Journal of Service Research*, 3(1), 18–34.
- Shamdasani, P. N., & Balakrishnan, A. A. (2000). Determinants of relationship quality and loyalty in personalized services. *Asia Pacific Journal of Management*, 17(3), 399–422.
- Sharma, A., & Lambert, D. M. (1994). How accurate are salespersons' perceptions of their customers? *Industrial Marketing Management*, 23(4), 357–365.
- Silverstein, M. J., & Fiske, N. (2003). Luxury for the masses. *Harvard Business Review*, 81(4), 48–57.
- Som, A., & Blanckaert, C. (2015). *The road to luxury: The evolution, markets and strategies of luxury brand management*. Singapore: John Wiley & Sons.
- Spake, D. F., Beatty, S. E., Brockman, B. K., & Crutchfield, T. N. (2003). Consumer comfort in service relationships. *Journal of Service Research*, 5(4), 316–332.
- Spillman, L. (2002). *Cultural sociology*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Surprenant, C. F., & Solomon, M. R. (1987). Predictability and personalization in the service encounter. *Journal of Marketing*, 51(2), 86.
- Talbott, B. (2006). The power of personal service: Why it matters what makes it possible how it creates competitive advantage. *Cornell Hospitality Industry Perspectives*, 1(1), 6–13.
- Tom, G., & Lucey, S. (1995). Waiting time delays and customer satisfaction in supermarkets. *Journal of Services Marketing*, 9(5), 20–29.
- Tom, G., & Lucey, S. (1997). A field study investigating the effect of waiting time on customer satisfaction. *The Journal of Psychology*, 131(6), 655–660.
- Vigneron, F., & Johnson, L. W. (2017). Measuring perceptions of brand luxury. In *Advances in Luxury Brand Management* (pp. 199–234). Cham: Springer International Publishing.
- Wiedmann, K.-P., Hennigs, N., & Siebels, A. (2007). Measuring consumers' luxury value perception: A cross-cultural framework. *Academy of Marketing Science*, 1, 1–21.
- Yeoman, I., & McMahon-Beattie, U. (2006). Luxury markets and premium pricing. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 4(4), 319–328.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1993). The nature and determinants of customer expectations of service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(1), 1–12.