



UNIVERSIDAD
Finis Terrae

UNIVERSIDAD FINIS TERRAE
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
MAGISTER EN FINANZAS

ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA DEL SERVICIO EN LA BANCA UTILIZANDO MINERÍA DE TEXTO

ALEJANDRA CORONADO TORRES & CAMILA GALLEGOS POBLETE

Proyecto de Tesis presentado a la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad Finis Terrae,
para optar al título de Ingeniería Comercial mención Finanzas.

Profesor(es) Guía:

Carolina Martínez (GUIA) 6,8

María José Quinteros (GUIA/EVALUADOR) 6,2

Mauricio Valle (GUIA/EVALUADOR) 6,0

Santiago, Chile

2020

ÍNDICE

ABSTRACT	3
INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO 1: REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA	8
La experiencia del servicio.....	8
Minería de texto y EdS.....	11
TABLA 1: Resumen de estudios que utilizan minería de texto para analizar la EdS en diversos contextos.	14
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA	16
Comprensión del negocio	16
Comprensión de los datos.....	17
TABLA 2: Estructura de la base de datos	17
CAPÍTULO 3: RESULTADOS	21
TABLA 4: Resume las operaciones del marco de análisis	21
Puntos de Contacto	22
TABLA 5: Cruce de datos puntos de contacto respecto a quejas	23
Elementos de creación de valor (ARC ampliado).....	23
TABLA 6: Cruce de datos Emociones respecto a respuestas cognitivas	28
Respuestas Cognitivas desde la perspectiva del cliente vinculadas a las principales causas raíz.....	28
TABLA 7: Respuestas cognitivas: identificación de causas raíz	29
Análisis de Chi ^ Cuadrado	34
TABLA 9: Regresión análisis Chi ^ Cuadrado	35
CAPÍTULO 4: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	36
CAPÍTULO 5: LIMITACIONES	39
ANEXOS	40
LISTA DE ABREVIACIONES.....	40
Apéndice 1: Marco de análisis ARC ampliado.....	41
Apéndice 2: Principales causas raíz.....	42
REFERENCIAS	44

ABSTRACT

El propósito de la presente investigación es indagar en la Experiencia de Servicio (EdS) bancaria usando minería de texto, con el fin de proponer mejoras de gestión en base a la perspectiva del cliente. Los datos fueron proporcionados por un banco de Chile y contienen información estructurada y no estructurada en formato texto, recolectada a través de una encuesta Net Promoter Score (NPS). La metodología empleada para procesar dicha data, corresponde al modelo estándar de 6 pasos Cross Industry Standard Process for Data Mining (CRISP-DM) (Chapman *et al.*, 2000). Se aplica un marco de análisis para procesar los datos de retroalimentación del cliente, los cuales combinan los trabajos previos realizados por Ordenes *et al.*, (2014); McColl-Kennedy *et al.*, (2019) llamado ARC (actividades, recursos y contexto) ampliado porque incluye, además, las interacciones y rol del cliente. Esta investigación busca aportar con evidencia empírica en relación a la aplicación del modelo ARC en un dominio distinto, la banca, lo cual contribuiría a determinar factores clave que ayudarían a mejorar la gestión en términos de (1) puntos de contacto, (2) elementos de creación de valor, (3) emociones, (4) respuestas cognitivas, (5) intención de fuga.

Palabras claves: minería de texto, experiencia de servicio, recorrido del cliente, intención de fuga, puntos de contacto, actividades, recursos, contexto.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio analiza datos de retroalimentación del cliente en formato no estructurado, utilizando minería de texto, con el fin de contribuir a mejorar la EdS en la banca. En este sentido, indagar en la retroalimentación del cliente permitiría identificar puntos débiles y visualizar oportunidades que de otra forma serían ignorados por los proveedores de servicios (Ordenes *et al.*, 2014; Sivarajah *et al.*, 2017). Incluso, organizaciones que analizan la data generada a través de la interacción cliente-empresa son, en promedio, un 5% más productivas y 6% más rentables que sus competidores (Mcafee and Brynjolfsson, 2012) y obtienen mejores evaluaciones en términos de satisfacción de los trabajadores y clientes (Rawson, Duncan and Jones, 2013). Homburg, Jozić and Kuehnl, (2017) afirman que las empresas que logran gestionar y analizar la EdS, obtienen clientes fieles y fuertes a largo plazo.

Sumado a lo anterior, de acuerdo a IBM Corporation (2016), el 80% de los datos generados por las empresas corresponden a texto (emails, comentarios en redes sociales, sitios web, entre otros). Tradicionalmente, el análisis de información textual se ha realizado de manera manual, lo cual requiere de recursos monetarios (sueldos de analistas) y no monetarios (tiempo y esfuerzo en generar expertise) (Hauser *et al.*, 1993; Witell *et al.*, 2011; Ordenes *et al.*, 2014). A dichas dificultades, se agrega el aumento de las interacciones cliente-empresa a través de canales remotos, lo que implica en la generación de grandes flujos de datos imposibles de analizar manualmente (Ittoo, Nguyen and Van Den Bosch, 2016). La minería de texto, es decir, el proceso de extracción de información útil, a través de la identificación de patrones significativos en un conjunto de documentos (Pang and Lee, 2008) se observa como una solución a los problemas antes mencionados (Humphreys and Wang, 2018).

En referencia al porqué enmarcar la presente investigación en la banca, este sector enfrenta un alto grado de competitividad, lo cual transforma a la gestión de la experiencia de servicio en un factor crítico de éxito (Gentile, Spiller and Noci, 2007). Según Verhoef *et al.*, (2009); Bolton *et al.*, (2014), las organizaciones que se preocupan por generar una EdS positiva podrían llegar a desarrollar una ventaja competitiva y además, obtener mejores tasas de retención. En este sentido, el incremento en la tasa de retención podría incluso acrecentar las utilidades entre un 25% hasta un 95% (Reichheld, 2001).

Como se mencionó anteriormente, esta investigación busca identificar “*insights*” para el mejoramiento de la experiencia del cliente mediante datos de retroalimentación en formato texto. Para analizar este tipo particular de datos, es necesario desarrollar/adoptar un marco de análisis (Ordenes *et al.*, 2014), el cual permite definir qué tipo de información será extraída desde un determinado texto/documento (McColl-Kennedy *et al.*, 2019). Una vez definido este marco de análisis, el mismo se operacionaliza a través de un proceso sistemático de extracción de información lo que llamamos “proceso de minería de texto” y que posteriormente se automatiza usando alguno de los software de minería de textos disponibles en el mercado (Mikroyannidis and Theodoulidis, 2006), en este caso particular *IBM Statistical Package for the Social Sciences, Modeler* (IBM SPSS-Modeler).

El marco de análisis y el proceso de minería de texto adoptado en este estudio, corresponde a ARC ampliado, desarrollado por McColl-Kennedy *et al.*, (2019), quienes realizan una extensión del marco ARC propuesto por Ordenes *et al.*, (2014), el cual abarca tres elementos de creación de valor; como lo son recursos (R) a través de actividades (A) en un determinado contexto (C), se le agrega las interacciones y rol del cliente.

Se entiende por actividades a toda acción realizada por el cliente o la compañía. Por ejemplo: en el contexto bancario, hay actividades como visita a sucursal o pago de cuentas entre otras. Los recursos son aquellos elementos con los que cuenta la compañía, el cliente y la competencia. Los recursos de la compañía corresponden al equipamiento, computadores, cajeros, ejecutivos, trabajadores, entre otros. Por otro lado, los recursos del consumidor, son los elementos que éste posee como, por ejemplo, tarjetas, cuentas, créditos y depósitos (Vargo and Lusch, 2008; McColl-Kennedy *et al.*, 2012; Ordenes *et al.*, 2014; Macdonald, Kleinaltenkamp and Wilson, 2016). Los recursos de la competencia se refieren a los elementos distintivos de los competidores que atraerían a los clientes a cambiarse de banco, por ejemplo, el “banco X” tiene una mejor plataforma de banco en línea. Finalmente, el contexto es el escenario en el cual el servicio está siendo ofrecido, que incluye circunstancias que afectan al cliente de manera positiva o negativa como, por ejemplo, la solución de problemas (Grönroos and Voima, 2013; Ordenes *et al.*, 2014).

Por otra parte, la conjunción de los elementos de creación de valor, en otras palabras, la integración de recursos a través de actividades en un determinado contexto durante la

interacción cliente-empresa generaría ciertas emociones. Por tanto, es posible identificar una tipología de sentimientos experimentados por los clientes durante la entrega del servicio (Verhoef *et al.*, 2009; De Keyser *et al.*, 2015). Además, los autores proponen que junto a las emociones es posible distinguir el tipo de respuesta cognitiva, las cuales corresponden a quejas, cumplidos y sugerencias (Ordenes *et al.*, 2014). Por otro lado, los autores también indagan en cómo ocurrieron las interacciones cliente-empresa en los distintos puntos de contacto (Gentile, Spiller and Noci, 2007; McColl-Kennedy *et al.*, 2012).

La presente investigación busca contribuir con (1) la literatura sobre la experiencia del servicio, a través del desarrollo de evidencia empírica en relación a la aplicación del modelo ARC ampliado (2) la identificación de la intención de abandono al proveedor de servicios como una respuesta a una fallida integración de los elementos de creación de valor (Bansal and Taylor, 1999; Wirtz *et al.*, 2014) y (3) evidencia empírica en un dominio diferente a los analizados por Ordenes *et al.*, (2014); McColl-Kennedy *et al.*, (2019), la Banca.

Dado lo anterior, la pregunta de investigación que este estudio pretende responder es: *¿Mediante el análisis de la retroalimentación del cliente, es posible identificar factores claves en términos de (1) puntos de contacto, (2) elementos de creación de valor, (3) emociones y (4) respuestas cognitivas, (5) incluyendo intención de fuga, que permitan mejorar la gestión de experiencia desde la perspectiva del cliente en la banca?*

A partir de lo mencionado, las hipótesis a testear son: (1) si las respuestas cognitivas de la retroalimentación mayoritariamente son cumplidos, tiene una directa correlación con las emociones positivas (felicidad, amor, sorpresa). Por el contrario (2) si las respuestas cognitivas de la retroalimentación son mayoritariamente quejas, existiría una correlación con las emociones negativas (miedo, enojo, tristeza).

A nuestro entender, existe escasa evidencia empírica que indague en la EdS usando minería de texto y ARC ampliado en el rubro bancario, por lo que esta investigación contribuiría específicamente a la gestión y toma de decisiones en términos de (1) puntos de contacto, (2) elementos de creación de valor, (3) emociones, (4) respuestas cognitivas e (5) intención de fuga. Enfocarse en estos aspectos ayudarían a las organizaciones identificar los puntos vulnerables desde la perspectiva del cliente y la detección temprana de una posible intención

de abandono (Ordenes *et al.*, 2014; Borah, Prakhya and Sharma, 2020). Por otro lado, encontrar las causas de malas evaluaciones de la EdS permitiría tomar acciones correctivas de manera proactiva (McCull-Kennedy *et al.*, 2019).

Uno de los aspectos mejorables del presente estudio, se relaciona con el tipo de datos utilizados, los cuales corresponden a corte transversal, es decir, que fueron extraídos en un momento del tiempo y no representan la opinión de los clientes desde una perspectiva longitudinal. Además, esta investigación se enfoca en un contexto cultural específico (Chile) para una compañía en específico, lo que conlleva a que los resultados no sean generalizables y se dificulte el análisis del lenguaje debido al uso excesivo de jerga local, abreviaturas, ironía, entre otros aspectos lingüísticos (Ordenes *et al.*, 2014).

A continuación, este paper seguirá la siguiente estructura: en primer lugar, revisamos la literatura relacionada a la EdS, el concepto, sus componentes e importancia del análisis de la retroalimentación, utilizando minería de texto para su análisis. En segundo lugar, se presenta la metodología utilizada. Finalmente, los resultados, discusión, conclusión y limitaciones.

CAPÍTULO 1: REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

La siguiente revisión de literatura, se subdivide en: (1) la definición y elementos relacionados con la EdS, (2) la importancia de ésta y su análisis, el cual se lleva a cabo mediante la retroalimentación de los clientes a través del uso de técnicas de minería de texto.

La experiencia del servicio

En los últimos 10 años, la literatura en EdS ha evolucionado radicalmente, pasando de ser vista desde la perspectiva de la empresa hacia la óptica del cliente (Mahr, Stead and Odekerken-Schröder, 2019). Schmitt, (1999); Verhoef *et al.*, (2009) definen a la EdS como un constructo multidimensional el cual implica elementos cognitivos, emocionales, conductuales, sensoriales y sociales. Durante el viaje del cliente ocurren un sin número de interacciones cliente-empresa. Es en dichos puntos de contacto cuando ocurre la EdS, la cual se puede decir que corresponde a un proceso dinámico y holístico (Lemon and Verhoef, 2016).

El viaje del cliente hace referencia al trayecto del mismo, el cual comienza cuando el consumidor imagina obtener un servicio, y finaliza cuando el servicio es adquirido/experimentado. Estos servicios se pueden obtener mediante canales tradicionales o canales digitales, en donde la proliferación de estos últimos ha provocado que los puntos de contacto y las interacciones entre el cliente-empresa se multipliquen (Lemon and Verhoef, 2016). Vargo and Lusch, (2004) ; Witell *et al.*, (2011) recomiendan a las organizaciones perfeccionar la estadía del cliente, a través de un diseño proactivo y dinámico que favorezca la comunicación entre empresa y usuario para mejorar la EdS y lograr destacarse dentro del mercado.

Las etapas de este recorrido que realiza el consumidor se identifican como: *pre compra*, *compra* y *post compra*. La etapa de *pre compra* abarca los diversos puntos de contacto relacionados al proceso de decisión del usuario. La etapa de *compra*, incluye la decisión y elección del consumidor, que conlleva a todas las acciones de ordenar, pagar, recoger y entregar. Finalmente, la etapa de *post compra* se refiere a el proceso de uso, consumo y posible devolución del producto o servicio (Neslin *et al.*, 2006). A pesar de que la literatura documenta las etapas de la EdS y ayuda a su entendimiento, en la actualidad, se ha vuelto

cada vez más complejo para las empresas administrar y controlar la experiencia y el viaje de cada cliente debido al fenómeno de la omnicanalidad de los negocios (Rawson, Duncan and Jones, 2013; Edelman and Singer, 2015). Es decir, la proliferación de diferentes canales de atención, además del incremento de las plataformas en los sitios web, que ofrecen reseñas de los productos y servicios, comentarios generados por foros, mensajes en redes sociales y plataformas de discusión (Humphreys and Wang, 2018).

Según McColl-Kennedy *et al.*, (2019), los puntos de contacto se definen como un suceso de interacción que puede ser directo o indirecto entre el cliente y la empresa. Estos ocurren a lo largo del recorrido, los cuales deben trazarse con un enfoque desde el consumidor y no sólo desde el punto de vista de la organización (Lemon and Verhoef, 2016). Una persona puede percibir un punto de contacto muy diferente sólo por el contexto en el que está interactuando con la compañía. El estado emocional de los clientes, como la alegría, tristeza, ira o felicidad impactan en su experiencia (Shaver, Morgan and Wu, 1996), por ejemplo, las personas que son felices y alegres pueden ser más atraídas por el contexto en el que se entrega el servicio, mientras que, por el contrario, las personas tristes y de mal humor suelen tener una percepción negativa de la EdS (McColl-Kennedy *et al.*, 2019).

Las respuestas cognitivas de los usuarios están relacionadas con la experiencia del servicio, podrían afectar el viaje del cliente en situaciones como, por ejemplo, cuando el consumidor considera que la empresa no hizo lo suficiente para satisfacer sus necesidades o cumplir con sus expectativas, se interpreta como una queja, y esto podría afectar en su disponibilidad para participar en las etapas siguientes del recorrido. Por otro lado, lo que la empresa podría mejorar o realizar de forma diferente, se toma como una sugerencia. Finalmente, lo que la empresa hizo correctamente satisfaciendo las necesidades, se refleja en un cumplido (Lemon and Verhoef, 2016; McColl-Kennedy *et al.*, 2019).

En este contexto, Zeithaml, Berry and Parasuraman, (1996) afirman que la satisfacción de los clientes se logra cuando el servicio supera las expectativas. Por el contrario, cuando la empresa no alcanza a cumplir con las necesidades esperadas, los clientes quedan insatisfechos. Esta es una de las razones por lo cual es necesario que las organizaciones mediante el análisis de la retroalimentación aprendan a conocer a sus clientes y puedan cumplir sus expectativas. De esta forma, las organizaciones pueden desarrollar protocolos de

“alerta temprana” a través de los comentarios que los clientes realizan en relación a la falla del servicio o a la intención de fuga. Evaluaciones positivas de la EdS implicaría clientes más satisfechos y por tanto menores tasas de fuga y mejores tasas de retención (Kumar *et al.*, 2010).

Las fallas en el servicio podrían provocar una interrupción temporal o permanente en la experiencia del cliente al utilizar un servicio. Estas fallas podrían conducir a una alta probabilidad de que la empresa pierda al cliente. Smith, Bolton and Wagner, (1999) relacionan las fallas del servicio a una alta rotación de clientes. Las empresas deben abordar esta situación y recuperarse de las fallas, es por ello que Borah, Prakhya and Sharma, (2020) propone tres fases, la primera fase de *pre recuperación* abarca el periodo entre conciencia de la falla y la primera interacción entre el cliente y la empresa para resolver el problema causado por el fallo, es fundamental que la organización tome conciencia del fallo para otorgar posibles soluciones y mantenga el contacto con el cliente para recuperar sus expectativas. Notificar estas fallas le da oportunidad a la empresa de restaurar el daño provocado por la falla y evitar una posible fuga del cliente (Van Vaerenbergh *et al.*, 2019).

La fase de *recuperación* incluye el contacto inicial y termina cuando el cliente finaliza su búsqueda de alguna solución, esto puede ser porque es satisfactoria y cumple sus expectativas o la organización no responde adecuadamente, donde podría existir un posible abandono y/o fuga del cliente (Mccollough, Berry and Yadav, 2000). Finalmente, la fase de *post recuperación* donde el cliente evalúa su experiencia de las dos fases anteriores, el consumidor se puede sentir feliz, orgulloso, valorado por recibir respuesta y una solución adecuada a su requerimiento, por el contrario, se pueden sentir enojados o molestos en el caso de no tener una resolución satisfactoria. Puede ocurrir que un competidor les otorgue un mejor servicio y por lo tanto sienten una mayor satisfacción. También puede sentir ira al percibir que la empresa no hace lo suficiente para arreglar el problema, esto se traduce a una fallida recuperación del cliente (Chiang, Chhajed and Hess, 2003).

Una empresa debe disponer de estrategias de recuperación de clientes en relación a los distintos tipos de fallas de servicio, para así reducir la tasa de rotación (Smith, Bolton and Wagner, 1999; Grainer *et al.*, 2014; Knox and Van Oest, 2014). Fallas de servicio que se

transforman en “dolores” para las compañías pueden ser: largas filas, mala atención, el cliente no queda conforme con lo solicitado, comportamientos extraños de parte de los trabajadores o la atracción de la competencia (Sivakumar, Li and Dong, 2014).

Es por esto, que las empresas que se preocupan de analizar el feedback del usuario, con la intención de satisfacer a sus consumidores, en el largo plazo perderán menos clientes que empresas que no logran recuperarse ante las fallas del servicio. Gallo, (2014) sostiene que retener a un cliente es mucho más eficiente que captar uno nuevo, incluso esto podría llegar a tener un costo entre cinco y veinticinco veces más alto que retener a los existentes. Por ejemplo, Npower, una liga de fútbol en el Reino Unido perdió 300.000 clientes en un año debido a errores de facturación y mala recuperación del servicio, mientras que empresas como la aerolínea Southwest Airlines adoptan una eficaz gestión en la recuperación ante las fallas en el servicio reduciendo de esta manera su tasa de rotación de usuarios. Otro ejemplo es de un estudio de Accenture, (2015) donde señala que aproximadamente el 88% de consumidores de la India cambian su proveedor debido a problemas en servicio al cliente.

En resumen, las empresas podrían potenciar la gestión de Eds, proporcionando un conocimiento profundo de las preferencias del cliente, siendo capaces de administrar el servicio, de este modo podrían mejorar el proceso de acercamiento e interacción (cliente-empresa) y así obtener una mayor satisfacción del consumidor y a la vez reducir las tasas de fuga y generar mayores ingresos al analizar el contenido generado por los medios de retroalimentación o feedback (Rawson, Duncan and Jones, 2013).

Minería de texto y EdS

Las técnicas lingüísticas de extracción de información, es decir, reglas gramaticales, sintaxis, sinónimos, agrupación de conceptos, entre otros; han sido ampliamente utilizadas con el fin de explorar la EdS (Owen et al., 2009). De hecho, es posible identificar una línea de investigación en relación al análisis de la EdS a través de la retroalimentación del cliente utilizando técnicas lingüísticas de procesamiento de lenguaje natural (Taboada *et al.*, 2011; Ur-Rahman and Harding, 2012; Ordenes *et al.*, 2014; Humphreys and Wang, 2018).

En este sentido, Ordenes *et al.*, (2014), analiza la retroalimentación del cliente utilizando minería de texto, para el caso del servicio de estacionamiento y traslado del aeropuerto de Manchester en el Reino Unido. Contribuyen implementando el marco de análisis ARC junto a técnicas lingüísticas de procesamiento de datos de lenguaje natural. A través de los resultados demuestra que utilizar este marco de análisis permite extraer información específica sobre la experiencia del servicio de estacionamiento. Esta información provenía de encuestas de satisfacción que incluyen NPS de carácter cuantitativo y una pregunta abierta entregando datos en formato texto no estructurado. Estos autores proponen un marco de análisis denominado ARC, por sus siglas en inglés, que integra tres elementos de creación de valor: Actividades, Recursos y Contexto. Las principales limitaciones de este estudio radican en (1) el uso de una muestra pequeña de comentarios y (2) la falta de implementación de un proceso de validación del diccionario creado. (Ver Tabla 1).

En línea con lo anterior, la investigación de Xiang *et al.*, (2015) investiga las reseñas de los huéspedes de un hotel, aplicando minería de texto como enfoque analítico. Los resultados de esta investigación ayudan a comprender más profundamente la relación existente entre la satisfacción y EdS. También, contribuyen con evidencia empírica en relación a la utilización de grandes cantidades de datos para la identificación de *insights* en el sector turismo y hotelería. Sin embargo, este estudio se limita al utilizar una muestra que representa sólo hoteles de zonas urbanas en EE.UU, lo que podría afectar considerablemente los resultados obtenidos al utilizar una muestra en base hoteles de las zonas rurales. (Ver Tabla 1).

McColl-Kennedy *et al.*, (2019) realizan un estudio basado en el contexto de empresa B2B que presta servicios web de maquinarias, con el fin de analizar la EdS a lo largo del tiempo, con un estudio de corte longitudinal, con múltiples puntos de contacto y así logran identificar los puntos débiles del servicio. Además, otorga una guía paso a paso para futuras organizaciones que deseen implementar el modelo en otro dominio. Esta investigación amplía el marco conceptual ARC incorporando interacciones y rol del cliente en su análisis de comentarios en el entorno a empresas B2B. Sin embargo, utiliza un dominio específico que hace que su análisis sirva sólo en un contexto. (Ver Tabla 1).

Otro estudio que utiliza minería de texto con el fin de analizar la EdS es el desarrollado por Culotta and Cutler, (2016), quienes señalan que los elementos para conocer la percepción de los clientes, como por ejemplo las encuestas, requieren mucho tiempo, siendo además muy costosas y sus resultados pueden quedar obsoletos en un corto plazo. Como solución a esto, su investigación aporta con una herramienta para cuantificar la percepción que tienen los consumidores respecto a una marca, presentando un modelo automatizado y generalizable que requiere sólo una palabra clave para procesar estimaciones, asignándole una calificación y un atributo. Para lograr el objetivo del estudio, utilizan el proceso de minería de texto en comentarios de redes sociales, principalmente Twitter. (Ver Tabla 1).

TABLA 1: Resumen de estudios que utilizan minería de texto para analizar la EdS en diversos contextos.

Papers	Contexto	Tipo	Minería de texto	Data	Elementos de creación de valor	Análisis de Percepciones
Tirunillai and Tellis (2014)	Comentarios de productos (autos, celulares, computadores y juguetes)	B2C	SI	Transversal	No considerados	Percepciones del consumidor de la marca a través de un mapa de segmentación
Villarroel Ordenes et al. (2014)	Estacionamiento y servicio de traslado en el aeropuerto de Manchester	B2C	SI	Transversal	Actividades Recursos Contexto	Análisis de sentimientos (quejas-cumplidos) en un modelo de proceso de servicio
Xiang et al. (2015)	Experiencia de huéspedes en hotel	B2C	SI	Transversal	No considerados	Resultados lineales de análisis de regresión (Valoración de un cliente promedio)
Culotta and Culter (2016)	Comentarios en redes sociales (twitter) respecto a las marcas	B2C	SI	Transversal	No considerados	Estructura de conexiones como medida de percepciones de la marca
McColl-Kennedy et al., (2019)	Portal de compras para empresas de maquinaria pesada	B2B	SI	Longitudinal	Recursos Actividades Contexto Interacciones Emociones Discretas Rol del Cliente Respuestas Cognitivas	Identificación de puntos de contacto y causa raíz. Priorizando acciones para mejorar la CX desde la perspectiva del cliente. Descubren sentimientos y proporcionando guía paso a paso.
Esta investigación (2020)	Banca en Chile	B2C	SI	Transversal	Intención de fuga Puntos de Contacto Actividades Contexto Interacciones Emociones Respuestas Cognitivas	Puntos de contacto (canales), causa raíz e intención de fuga. Identifica <i>insight</i> que permitan mejorar gestión de Eds desde la perspectiva del cliente. Indicador de intención de fuga.

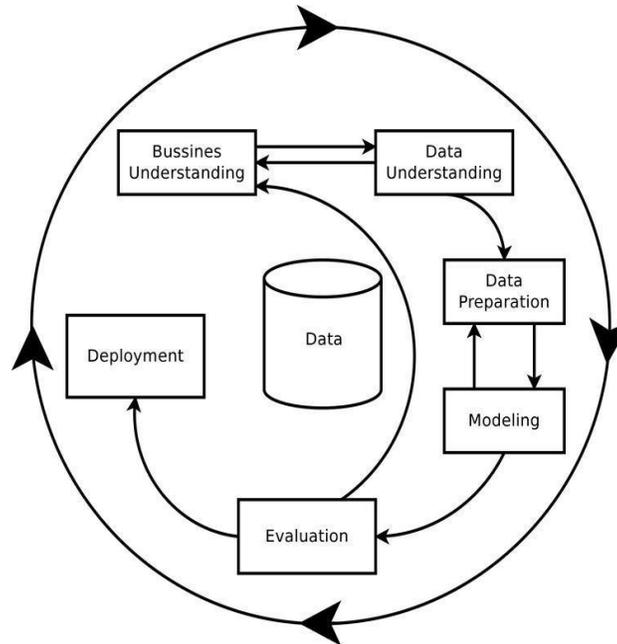
Fuente: *Elaboración Propia*

En resumen, el uso de datos no estructurados y su análisis a través de técnicas de minería de texto, se vislumbran como una oportunidad para lograr mejoras en la toma de decisiones de las compañías (Mikroyannidis and Theodoulidis, 2006; Pang and Lee, 2008; McColl-Kennedy *et al.*, 2019). Lo anterior debido al aumento en la generación de data de retroalimentación de clientes rica en *insights* del consumidor (Tirunillai and Tellis, 2014). Sin embargo, a pesar de la pertinencia en el uso de dichos formatos y herramientas de análisis, lentamente se está comenzando a incorporar tanto por académicos y/o *practitioners*.

CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA

En esta sección sigue los pasos de la metodología CRISP-DM. (Chapman *et al.*, 2000). Los 6 pasos que comprende esta metodología se muestran en la Figura 1 son (1) entendimiento del negocio, (2) entendimiento de la data, (3) preparación de los datos, (4) modelamiento, (5) evaluación e (6) implementación.

FIGURA 1: CRISP-DM



Fuente: Chapman *et al.*, (2000).

Comprensión del negocio

La Ley General de Bancos Chilenos, (Artículo 40) define a un banco como una sociedad anónima que se dedica a captar, recibir dinero o fondos del público, con el fin de proporcionar préstamos, realizar inversiones, transacciones bancarias, hacer rentar este dinero, proceder a la intermediación financiera entre otras labores Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF).

Los datos utilizados en esta investigación, provienen de una compañía que hoy en día cuenta con sociedades en países sudamericanos como Argentina, Colombia, Chile y Perú. Esta

empresa posee centros comerciales, supermercados, bancos, entre otros. En el rubro bancario, comienza sus operaciones en el año 1998. En el año 2012, amplía sus canales de atención, incorporando la banca online. Hasta diciembre del año 2019, cuenta con 193 sucursales a nivel nacional, 491.324 clientes con cuenta corriente y 3.053.663 clientes con tarjeta de crédito, además de 3.001.187 con colocación. Por otra parte, se destaca por ser el mayor emisor de tarjetas de crédito en Chile. E incluso, este mismo año obtuvieron un reconocimiento de atención al cliente en Servitest, ProCalidad y ALCO (Memoria de la empresa, 2019).

El sector bancario en Chile enfrenta un alto grado de competitividad, además de la nueva normativa que comenzó a regir el año 2020, la reciente ley de portabilidad financiera, sumado a otros factores, hacen difícil la retención de clientes. Antes de la implementación de la ley de portabilidad financiera, los bancos en promedio muestran tasas de fuga en torno al 5% (Colgate and Hedge, 2001) a pesar de operar en un escenario contractual. Es posible suponer que, bajo las nuevas condiciones del mercado, aumentará la rivalidad entre compañías y, por ende, la probabilidad de fuga de clientes.

Comprensión de los datos

La base de datos contiene 3.266 comentarios de clientes. Esta data incluye datos cuantitativos resultantes de la encuesta de satisfacción general NPS, y también datos cualitativos provenientes de una pregunta abierta. La estructura de la base de datos original (Ver tabla 2).

TABLA 2: Estructura de la base de datos

Encuesta NPS	
N° CLIENTE	Este campo identifica a cada cliente en la encuesta con un número único.
FECHA	Fecha específica donde se utilizó el servicio
¿CUÁN PROBABLE ES QUE RECOMIENDE EL PRODUCTO O SERVICIO A UN FAMILIAR O AMIGO?	Este campo es un dato cuantitativo y hace referencia al puntaje de satisfacción del cliente. 0-10
EXPLICACIÓN DEL PORQUÉ EL GRADO DE RECOMENDACIÓN	Datos en formato texto (En promedio 100 caracteres)

Fuente: *Elaboración Propia*

Entrenamiento del Modelo

Una vez que los datos se encuentran organizados y limpios se procede a la operacionalización del proceso de minería de texto propuesto por Martínez, 2019 en la Figura 2. Este consiste en un proceso iterativo de 4 tareas en 3 etapas: construcción, entrenamiento y testeo. Este estudio logró implementar sólo las dos primeras etapas.

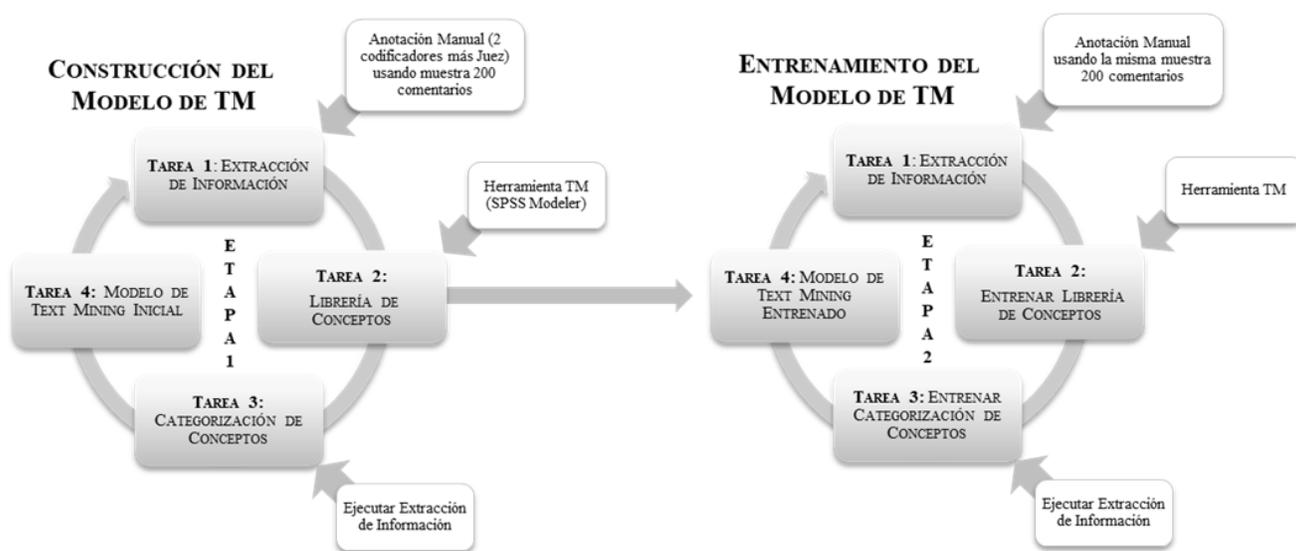
Construcción del Modelo

- Tarea 1 – Extracción de Información - Dos codificadores (tesistas) analizaron manualmente una muestra de 200 comentarios seleccionados a través del criterio número de caracteres. Esto suponiendo que comentarios extensos pueden llegar a contener información rica en *insights* del consumidor. Los codificadores utilizaron como marco de análisis para la anotación manual el enfoque ARC ampliado (McColl-Kennedy *et al.*, 2019). La Tabla 3 ejemplifica el proceso de extracción de información usando la técnica llamada *part-of-speech tagging*. Cuando existían desacuerdos entre los codificadores un juez (profesora guía) era el encargado de dirimir y definir el criterio de extracción.
- Tarea 2 – Librería de Conceptos – Una vez extraídas las unidades de información, como muestra la Tabla 3, se identifican los patrones lingüísticos aplicados siguiendo el marco de análisis ARC. Como resultado, se da origen a un diccionario basado en el dominio de especificidad que luego serán ingresados al software IBM SPSS-Modeler. Esta herramienta incorpora una serie de accesorios (diccionarios predefinidos y bibliotecas). El diccionario predefinido utilizado/modificado en este estudio fue “opiniones en español”.
- Tarea 3 – Categorización de Conceptos – Una vez modificado el recurso existente de SPSS-Modeler “opiniones en español” a través de la importación del diccionario creado, se da paso a ejecutar la extracción automática de información.
- Tarea 4 – Text Mining Inicial – El diccionario creado es capaz de extraer la información contenida en la totalidad de la muestra de comentarios.

Testeo del Modelo

- Tarea 1 – Extracción de Información – Iterativamente se chequea si el modelo ARC ampliado se ajusta a la data analizada, para lo cual se realiza nuevamente la anotación manual para los 200 casos elegidos. Este proceso iterativo permite pulir el diccionario y minimizar la probabilidad de que términos/frases clave puedan ser categorizados en más de un concepto perteneciente al marco de análisis.
- Tarea 2 – Librería de Conceptos – Una vez extraídas las unidades de información, se vuelven a chequear los patrones lingüísticos. Como resultado, se da origen a un diccionario mejorado.
- Tarea 3 – Categorización de Conceptos – Se incorporan los cambios realizados al diccionario y se da paso a ejecutar la extracción automática de información.
- Tarea 4 – Text Mining Entrenado – Se ejecuta la extracción automática en la totalidad de la muestra.

FIGURA 2: Proceso de minería de texto



Fuente: *Extraído de* (Martínez, 2019).

TABLA 3: Ejemplo de extracción de información

Puntuación		Comentario						Anotación Manual					
10		La asistente se preocupó de agotar todas instancias para satisfacer mi solicitud, Fue una atención con un tiempo de espera razonable. Pude notar cierto nivel de empatía de parte de la asistente comercial lo que demuestra interés por entregar una solución.						La asistente se preocupó de agotar todas instancias para satisfacer mi solicitud, Fue una atención con un tiempo de espera razonable.					
								Pude notar cierto nivel de empatía de parte de la asistente comercial lo que demuestra interés por entregar una solución.					
Puntos de Contacto	Emociones	Cumplidos	Quejas	Sugerencias	Intención de Fuga	Actividades de la empresa	Actividades del cliente	Recursos de la empresa	Recursos del cliente	Recursos de competidores	Contexto	Interacciones	Causa Raíz
		tiempo de espera razonable.				se preocupó de agotar todas instancias		asistente comercial			atención	demuestra interés por entregar una solución/pude notar cierto nivel de empatía	satisfacer mi solicitud

Puntuación		Comentario						Anotación Manual					
0		No lo recomendaría a nadie ya que mi última experiencia fue pésima, cero fidelización a los clientes, ninguna solución al problema que expuse y adicionalmente sin una respuesta concreta de que sucede con mis depósitos a plazo existentes a la fecha si cierro la cuenta corriente.						No lo recomendaría a nadie ya que mi última experiencia fue pésima, cero fidelización a los clientes,					
								ninguna solución al problema que expuse y adicionalmente sin una respuesta concreta de que sucede con mis depósitos a plazo existentes a la fecha si cierro la cuenta corriente.					
Puntos de Contacto	Emociones	Cumplidos	Quejas	Sugerencias	Intención de Fuga	Actividades de la empresa	Actividades del cliente	Recursos de la empresa	Recursos del cliente	Recursos de competidores	Contexto	Interacciones	Causa Raíz
	esperaba más de este banco		pesima/cero fidelización /No lo recomendaría a nadie/		terminaré cerrando la cuenta				depósitos a plazo/cuenta corriente		mi última experiencia fue pésima		ninguna solución al problema que expuse

Fuente: *Elaboración Propia*

CAPÍTULO 3: RESULTADOS

En la siguiente sección presentamos los resultados obtenidos al implementar el modelo de minería de texto entrenado (Ver Tabla 4) en términos de (1) puntos de contacto, (2) elementos de creación de valor, (3) emociones y (4) respuestas cognitivas, además de (5) intención de fuga.

TABLA 4: Resume las operaciones del marco de análisis

Aplicación del marco conceptual	Frecuencia Documentos (Comentarios)	Frecuencia Documentos (Porcentaje) %	Frecuencia Global (Términos)	Frecuencia Global (Porcentaje) %
Puntos de Contacto				
Call Center	50	1%	55	1%
Mobile	5	0%	5	0%
Web	151	3%	167	3%
Sucursal	162	3%	178	3%
Actividades				
Act. Empresa ("llamar", "verificar", "ofrecer", "enviar mensaje", "dar solución"...etc.)	120	2%	121	2%
Act. Clientes ("visitar", "pagar", "depositar"... etc.)	260	5%	302	5%
Recursos				
Rec. Empresa ("ejecutivo", "agente", "oficina"...etc.)	843	15%	1.050	16%
Rec. Cliente ("ahorros", "inversiones", "crédito"...etc.)	425	8%	589	9%
Competidores ("otro banco me ofrece"...)	29	1%	29	0%
Contexto				
("atención", "experiencias pasadas", "es la tercera vez que vengo"...etc.)	811	14%	853	13%
Interacciones				
("descortés", "indiferencia", "no tienen conocimientos", "no responden")	207	4%	234	4%
Emociones				
("engaño", "molestia", "desagrado"... etc.)	121	2%	127	2%
Respuestas Cognitivas				
Queja	98	2%	105	2%

Cumplido	1.478	26%	1.828	28%
Sugerencias	13	0%	14	0%
Intención de Fuga	10	0%	11	0%
Causas Raíz				
Canal	3	0%	3	0%
Encuentro	18	0%	19	0%
Espera/Demora	144	3%	146	2%
Falla/Error	80	1%	89	1%
Giftcard	10	0%	11	0%
Incumplimiento	6	0%	9	0%
Información	267	5%	276	4%
Positivos	53	1%	54	1%
Precio	83	1%	92	1%
Respuesta solución	68	1%	75	1%
	100	2%	106	2%
TOTAL	5.615	100%	6.548	100%

Fuente: *Elaboración Propia*

Puntos de Contacto

Se identificaron cuatro principales puntos de contacto o canales: call center, mobile (app), web (banca online) y sucursal. (Ver Apéndice 1) Identificar los puntos de contacto dentro de la retroalimentación de los consumidores, permite un enfoque más centrado en el cliente y en consecuencia permitiría oportunidades de mejora en la gestión específica de experiencia del consumidor. Tal como se muestra en la Tabla 4, la mayor parte de las interacciones mencionan el canal sucursal (presencial) y banca online. Esto se podría deber a que el servicio bancario ofrece el encuentro principalmente por estos canales y son los más frecuentados por el cliente.

En nuestra data:

*“... fue demasiado lenta y encuentro que eso sea un problema al momento de que la **sucursal** esté llena” “*

*...Siempre tengo muchos problemas con la **web**. No me reconoce mi clave”.*

La Tabla 5 muestra que los clientes se quejan un 44% por la sucursal, mientras que no hay quejas respectivas hacia el punto de contacto “Mobile”, esto confirma que la empresa debería enfocarse en la gestión de “sucursal” para mejorar la Eds. Esto podría darse principalmente porque los clientes observan detalles específicos en su visita presencial respecto a la interacción cliente y empresa.

TABLA 5: Cruce de datos puntos de contacto respecto a quejas

Puntos de Contacto	Quejas	%
Sucursal	14	44%
Call Center	8	25%
Mobile	0	0%
Web	10	31%
TOTAL	32	1

Fuente: *Elaboración Propia*

Elementos de creación de valor (ARC ampliado)

El marco ARC ampliado (Ver Apéndice 1), como se mencionó anteriormente corresponde, a los elementos de creación de valor: actividades, recursos, contexto, interacciones y rol del cliente. Sin embargo, esta última categoría no fue identificable en términos de lenguaje para este dominio en particular. Por otro lado, este componente del marco de análisis representa un 49 % de frecuencia global, tal como se muestra en la Tabla 4.

Actividades

Las actividades se clasifican en dos tipos, *actividades del cliente* y de la *compañía*.

Se identificaron una serie de acciones que el cliente ejecutó durante las interacciones cliente-empresa a través de los canales disponibles. En nuestros hallazgos principalmente se identificaron acciones como, por ejemplo, “deposité”, “abrir cuenta”, “visita a sucursal”, “fui a pagar”, “hice un reclamo”, entre otras.

En nuestra data:

...La última vez que asistí un sábado no se encontraba ningún ejecutivo solamente un guardia de seguridad, por lo que no pude efectuar el trámite que pretendía hacer”

“...Solo fui a pagar una cuota y demoré más de media hora”

Por otro lado, se reconocen un conjunto de acciones y/o funciones que realizó la compañía (posiblemente en respuesta a una actividad del cliente) durante las interacciones cliente-empresa a través de alguno de los canales disponibles. En nuestra data se reconocen actividades, tales como, “me enviaron un mensaje”, “me dieron solución”, “me atendieron”, “me ofrecieron”, “me ayudaron”, etc.

“Me ofrecieron dos meses de no pago al año, situación que no se cumplió”

“Me dieron solución a lo que iba a pedir”.

Gracias al análisis realizado, se pudo identificar que los consumidores mencionan en mayor medida las actividades realizadas por ellos, representando cerca de un 5% en términos de frecuencia global, en comparación a las actividades de la empresa con un 2% (Ver tabla 4). Esto se podría interpretar como que los clientes se enfocan y valoran más sus acciones y en menor medida los esfuerzos que realiza la compañía.

Recursos

Siguiendo el criterio de McColl-Kennedy *et al.*, (2019) se clasificaron los recursos en tres subcategorías (Ver Apéndice 1): *recursos de la empresa*, *recursos del cliente* y *recursos de los competidores*. En relación a los recursos de la empresa, éstos principalmente corresponden a elementos propios del servicio ofrecido y que se integran a través de las actividades anteriormente descritas. En nuestra data principalmente se identificaron recursos humanos y físicos como, por ejemplo, “ejecutivo”, “agente”, “oficina”, entre otras.

En nuestra data:

“Es justa y la atención de la ejecutiva [Nombre] fue impecable...”

*“Porque la información entregada por voz mediante los **ejecutivos**, no es la misma de los **sistemas**...”*

Los recursos del cliente corresponden a elementos pertenecientes al cliente o parte del cliente como, por ejemplo, “crédito”, “ahorros”, “inversiones”, “cuentas”, “tarjetas”, entre otras.

*“... me dio a conocer todas las alternativas del **crédito** que tome”.*

*“... debía tener movimientos **mi tarjeta**...”*

En referencia a los competidores se comparan recursos del banco con otra entidad, es decir comparando al banco con la competencia.

*“... le falta la opción para recarga de tarjeta bip, que **en otros bancos como el [Nombre] si lo tiene**”*

*“... los productos que ofrece el banco son **muy buenos en comparación con la competencia**”*

En términos generales, los recursos son mayormente mencionados en las interacciones cliente-empresa, representando un 25% en términos de frecuencia global. En cuanto a los recursos de la empresa representan un 15% en términos de frecuencia de documentos, en comparación a un 8% de recursos de clientes y 1% de recursos de los competidores. (Ver Tabla 4).

Contexto

Cuando hablamos de *contexto*, nos referimos al escenario y/o circunstancias situacionales que influyen directamente en el cliente y la EdS en el momento del encuentro. Esta influencia puede ser positiva y/o negativa, por tanto es relevante determinarlo (Ordenes *et al.*, 2014). En esta investigación, están representados por un 13% en términos de frecuencia global. En nuestra data se identificaron conceptos relacionados a la atención al cliente de carácter positivos y negativos. El contexto negativo es básicamente respecto a la demora del servicio, lo que afecta negativamente a la Eds como, por ejemplo, “*Se demoraron casi dos meses en contestarme*”, “*Tuve que esperar más de 15 minutos*”, los clientes consideran que han perdido tiempo.

En nuestra data:

*“...Demora en cajas y muy poco personal para ellas, hay más de 10 y desde que acudo a esta sucursal **no hay más de 4 cajeros atendiendo**”*

*“Había una sola persona atendiendo y **estuve más de 30 minutos** y me aburrí...”*

Se observan conceptos de contexto positivo relacionados a la experiencia del servicio, la cual podría impactar de forma beneficiosa, tales como *“jamás he tenido un problema”* o *“aclararon todas mis dudas”*.

*“Considero que la **atención** es bastante personalizada y muy cercana y **cada vez que he requerido una información** se ha entregado en los plazos indicados por los ejecutivos”*

*“...poder tomar una correcta decisión respecto a la **solicitud de un crédito** de consumo...”*

Interacciones

Responde a la pregunta ¿Cómo fue el encuentro del servicio? o ¿Cómo fue la interacción del servicio entre el cliente y la empresa, en base a la experiencia recibida? (Ver Apéndice 1). Esto incluye cómo los consumidores se sienten frente a la forma en que la empresa se comunica con ellos, cómo informan y cómo hacen seguimiento. Estas representan un 4% en términos de frecuencia global. En nuestra data identificamos interacciones como, por ejemplo, “descortés”, “indiferencia”, “no tienen conocimientos”, “no responden”.

*“La atención fue buena pero como siempre hay personas q **se aprovechan** de la gente q necesita un crédito...”*

*“Porque la atención de parte del ejecutivo no fue satisfactoria, **no puso atención a lo solicitado**...”*

“...te tratan como tonta y poco falta para que te cuelguen sin atender tu consulta”.

Emociones

En este estudio se decidió extraer unidades de información relacionadas a las emociones, en primera instancia, de manera genérica sin ser definidas en categorías específicas como lo hace McColl-Kennedy *et al.*, (2019) (es decir: júbilo, amor, sorpresa, enojo, tristeza y miedo) refiriéndose a cómo se sienten los clientes durante su experiencia de servicio (Shaver, Morgan and Wu, 1996; Verhoef *et al.*, 2009).

Reconocemos emociones de índole negativo, las cuales podrían ser perjudiciales para la EdS como, por ejemplo, “decepcionado”, “molesto”, “desagrado”, “engañado”, entre otras.

“... La banca no funciona las 24 horas, el personal de este atienden mal sin ganas de buscar una solución. De verdad me siento muy decepcionado del banco”.

*“... Como aporte, los reclamos fueron hechos y **mi molestia es total** y no los recomendaría por ningún motivo”.*

Por otro lado, existen emociones positivas que podrían influir a una EdS buena, tales como, encantado, enamorado, confiable, agradecido.

En nuestra data:

*“Porque me atendieron con amabilidad, respondieron mis dudas y **me sentí muy acogida**”.*

*“... es extremadamente amable y eficiente, **inspira confianza**”.*

Como se observa en la Tabla 6, un 74% de cumplidos está relacionado a las emociones. Según nuestros hallazgos se afirma que las emociones positivas están ligadas a los cumplidos y de lo contrario, emociones negativas están relacionadas a las quejas representando un 23%. Tal como se muestra en la Tabla 4 las emociones representan un 2% en términos de frecuencia global.

TABLA 6: Cruce de datos Emociones respecto a respuestas cognitivas

Respuestas cognitivas	Emociones	%
Cumplidos	46	74%
Quejas	14	23%
Sugerencias	2	3%
TOTAL	62	1

Fuente: *Elaboración Propia*

Respuestas Cognitivas desde la perspectiva del cliente vinculadas a las principales causas raíz

La identificación de un set de “causas raíz” permiten la traducción de la perspectiva teórica hacia una óptica más concreta asociada a las implicancias empresariales. Lo anterior facilita relacionar los motivadores de la interacción cliente-empresa con las tácticas existentes de recuperación del servicio (Mccollough, Berry and Yadav, 2000). Se identificaron un conjunto de causas raíz, definidas en Apéndice 2.

Quejas

Las respuestas cognitivas se conceptualizan en términos de *quejas*, las cuales corresponden a la categoría con menor porcentaje dentro de las respuestas cognitivas representando cerca de un 2% en términos de frecuencia global (ver Tabla 4), esto quiere decir que la data contiene pocos comentarios negativos. Por otro lado, tal como muestra Tabla 7, la causa raíz principal representada con un 23% corresponde al concepto de “*Respuesta*”, el cual hace referencia a la falta de contestar reclamos, solicitudes de información o dudas, como por ejemplo “***Porque no me dieron respuesta a mi requerimiento***” o “***Nunca devuelven los llamados***”. Otros ejemplos dentro de la clasificación serían “***He tenido problemas para realizar los pagos. Realmente de ser un banco 100% recomendable pasó a ser de una muy mala atención***”.

TABLA 7: Respuestas cognitivas: identificación de causas raíz

Causas Raíz	Queja	Sugerencias	Cumplido	Intención de fuga
Falla/Error	19%	20%	4%	13%
Respuesta	23%	20%	7%	25%
Incumplimiento	4%	0%	0%	13%
Giftcard	2%	0%	1%	0%
Solución	13%	10%	16%	13%
Espera/Demora	9%	10%	17%	0%
Precio	6%	10%	12%	25%
Encuentro	2%	0%	3%	13%
Positivos	0%	0%	3%	0%
Información	21%	30%	39%	0%
Canal	0%	0%	0%	0%
Total	14%	3%	81%	2%

Fuente: *Elaboración Propia*

Las quejas hacen referencia a la evaluación que realiza el cliente de lo que la empresa no hizo, identificando como mala atención, pésimo servicio, entre otras (Knox and Van Oest, 2014). También se observa que la causa raíz “*Falla o error*” se encuentra en un 19% en quejas (ver Tabla 7), donde se alude a problemas ocurridos durante los encuentros de servicio como “*me generaron mal el vale vista*” o “*falla en el sistema de créditos*”. Por otro lado, la categoría “*Encuentros de servicio*” hace referencia a algún problema o comentario respecto a la interacción cliente-empleado como por ejemplo “*no me toman mucho en cuenta*” o “*nunca están en las cajas o se encuentran cerradas*”.

Sugerencias

Las *sugerencias* se definen como aspectos específicos que llaman la atención del cliente y que le gustaría que la organización cambie o mejore (Ordenes *et al.*, 2014). Esta categoría representa cerca de un 1% en términos de frecuencia global, tal como se muestra en Tabla 4. Un ejemplo de sugerencia sería “*...debieran discriminar o privilegiar tramites más rápidos para mejorar*”. Ejemplos como “*Siempre hay cosas que mejorar/beneficios los cuales les*

falta complementar con la tarjeta como por ejemplo acumular kms [Nombre]...” se explica cómo sugerencias de acciones que pueden mejorar la EdS. La principal causa raíz de esta categoría asciende a un 30% en información (Tabla 7) como, por ejemplo, “...*creo que deberían dar mayor información al respecto...*”

Cumplidos

Los *cumplidos* hacen referencia a aspectos positivos relacionado a acciones realizadas por la empresa. Fue posible observar que la data analizada posee una gran cantidad de cumplidos, representando cerca de un 28% en términos de frecuencia global (Tabla 4), esto se destaca dentro del concepto de respuestas cognitivas, ya que la mayor cantidad de comentarios son positivos. Esto quiere decir que un segmento de clientes se encuentra satisfechos con el servicio otorgado y que la empresa cumplió con sus expectativas. La principal causa raíz relacionada a los cumplidos es la categoría “*Información*” con un 39%.

La categoría “*Espera/demora*” corresponde a otra causa raíz identificada, la cual corresponde al tiempo que invierte el cliente en espera por la entrega del servicio, por ejemplo, “*La atención es rápida y eficiente*”, “*Atención personalizada, acogida, calidez, máxima eficiencia, rapidez y resolución de mi necesidad en un tiempo muy razonable*”. Además, la causa raíz “*Positivos*” alude a cuando la motivación principal del comentario se relaciona a aspectos positivos del encuentro de servicio como por ejemplo “*demonstró eficiencia y eficacia*” o “*respondieron todas mis dudas*”.

Intención de fuga

Finalmente se incorporó al marco de análisis la intención de fuga, cómo un nuevo elemento indicador de destrucción de valor. Lo cual contribuye a enriquecer el marco a ARC ampliado desde una perspectiva teórica. El término intención de fuga o posible abandono de clientes alude a la intención de cambio o traslado de una relación contractual existente entre un proveedor de servicios y un cliente (Wirtz *et al.*, 2014). Cuando el servicio entregado no satisface las necesidades mínimas tolerables del consumidor, éste podría manifestar su intención de abandono, dado los altos niveles de competitividad en el mercado.

Esta categoría representa cerca de un 1% en términos de frecuencia global. Nuestros hallazgos muestran que el alto porcentaje de cumplidos de la data explicaría la baja tasa de intención de abandono, esto se podría interpretar como clientes satisfechos con la Eds, encuentran aspectos mayoritariamente positivos. De igual forma, se identificaron algunos conceptos de intención de fuga como, por ejemplo, ***“Voy a cambiarme de banco” o “Cerraré la cuenta”, etc.***

En nuestro estudio:

“... en resumidas cuentas por tantas problemáticas y molestias decidí dejar sin efectivo la cuenta corriente y sus productos”

“... errores en la deuda de la tarjeta crédito en el portal web. Seriamente pienso cambiarme de banco”.

“Esperaba más de este banco, pero terminaré cerrando la cuenta y que al momento de existir un problema no existe solución sólo la opción de cerrar la cuenta”.

Cruzando intención de fuga con causa raíz encontramos que se relacionan mayoritariamente con:

- Problemas de ***“Solución”***. Esta causa raíz hace referencia a no dar solución a alguna falla de servicio, por ejemplo, ***“hasta la fecha no he tenido solución” “no me solucionan los dos problemas que tengo con el banco”***.

- ***“Precio”***. Esta causa raíz se define como la percepción de altos precios, en este contexto en particular sería las tasas de interés, comisiones, entre otras, por ejemplo ***“por las tasas de interés para depósitos a plazo que es baja” “renovó mis depósitos a plazo con una tasa de interés muy baja”***

- ***“Incumplimiento de promesa”***. Esta causa raíz se refiere al incumplimiento por parte de la empresa ante un acuerdo o promesa, por ejemplo, ***“no cumplen con lo señalado” “tasa inferior a la que ofrecen en internet”***. También clasificamos como causa raíz la categoría ***“Gift card”***, ejemplo, ***“no me ha llegado la gift card” y “Canal web”***, por ejemplo ***“problemas con la página”*** esto con el fin de obtener resultados más precisos en el modelo.

Análisis predictivo mediante regresión lineal respecto al puntaje de satisfacción en la encuesta NPS, respuestas cognitivas y causas raíz

Siguiendo el enfoque de McColl-Kennedy *et al.*, (2019) se realizaron una serie de regresiones para cada una de las principales causas raíz y respuestas cognitivas. Dicho análisis, se ejecutó con el propósito de explorar la influencia y el efecto de los distintos tipos de causas raíz (precio, información, solución, espera, gift card, incumplimiento, falla o error, positivas, encuentro) y respuestas cognitivas (cumplidos, quejas y sugerencias) sobre la SdC (medido a través del índice NPS).

La Tabla 8 muestra que en el caso de los comentarios que otorgan un cumplido se espera que la nota correspondiente al NPS aumente en 1,73 en promedio. Al contrario, en el análisis de quejas el coeficiente corresponde a (-5,07), esto significa que cuando el cliente hace una queja, se espera que el puntaje de NPS disminuya en 5,07 en promedio.

En cuanto a los valores respecto a P de los parámetros $P > |t|$ son inferiores a 0,05. Por lo tanto, la mayoría de las variables analizadas son significativas al 5%.

TABLA 8: Regresión Puntuación

Categoría Solución / Categoría Cumplido/ Categoría Fuga/ Categoría Queja/ Categoría Sugerencias

Source	SS	df	MS	Number of Obs	3265
Model	7528,69747	15	501,913165	F (15, 3249)	92,02
Residual	17721,8489	3.249	5,45455492	Prob > F	0,0000
Total	25250,5464	3.264	7,73607427	R - squared	0,2982
				Adj R - squared	0,2949
				Root MSE	2,3355

NPS	Coef.	Std. Error.	t	P > t 	[95 conf. Intervalo]
Categoría Canal	-6,596783	1,695106	-3,89	0,000	-9,920368 -3,273199
Categoría Encuentro	-3,483553	0,540313	-6,45	0,000	-4,542942 -2,424165
Categoría Espera/Demora	-1,125240	0,199115	-5,65	0,000	-1,515643 -0,734837
Categoría Falla/Error	-1,994749	0,264533	-7,54	0,000	-2,513416 -1,476081
Categoría Gift Card	-2,539100	0,759865	-3,34	0,001	-4,028962 -1,049237
Categoría Incumplimiento	-4,054048	0,966051	-4,20	0,000	-5,948180 -2,159917
Categoría Información	0,379333	0,149340	0,25	0,800	-0,254877 -0,330744
Categoría Positivos	1,661638	0,322246	5,16	0,000	1,029813 2,293464
Categoría Precio	-0,661887	0,257832	-2,57	0,010	-1,167417 0,156357
Categoría Respuesta	-2,342785	0,289951	-8,08	0,000	-2,911290 -1,774279
Categoría Solución	-1,051391	0,237919	-4,42	0,000	-1,517877 -0,584906
Categoría Cumplido	1,630768	0,083824	19,45	0,000	1,466416 -1,795121
Categoría Fuga	-3,712017	0,751506	-4,94	0,000	-5,185490 -2,238543
Categoría Queja	-4,580846	0,246586	-18,58	0,000	-5,064326 -4,097366
Categoría Sugerencias	-0,997107	0,652295	-1,53	0,126	-2,276057 0,281844
_Cons	7,866333	0,062276	126,31	0,000	7,744228 7,988438

Fuente: Resultados Obtenidos en STATA

Análisis de Chi ^ Cuadrado

Realizamos un análisis de información cruzada a través del programa STATA, donde obtuvimos el análisis de chi cuadrado (χ^2), con la finalidad de observar la independencia de las variables entre NPS y las respuestas cognitivas (quejas, sugerencias y cumplidos). Tal como mencionamos anteriormente, se observa que existe una dependencia significativa respecto al patrón dependiente entre la variable NPS y la variable de respuestas cognitivas. En el caso de las quejas y sugerencias como muestra la Tabla 9, el valor $p = (0,000) < 0,05$ (es menor a 5%), lo que se concluye que las variables son dependientes. Sin embargo, según nuestros hallazgos, a pesar de que exista cierta dependencia entre las variables, esto no significa que necesariamente se de este fenómeno en todos los casos. Esto, principalmente porque existen casos en el estudio que muestran una evaluación NPS con alta puntuación, sin embargo, el comentario presenta una queja o un disgusto.

Ordenes *et al.*, (2014); McColl-Kennedy *et al.*, (2019), ambos estudios afirman que confiar sólo en medidas cuantitativas (índice NPS) podría influir en tomar decisiones erróneas, pues se podría estar ignorando información importante respecto a los puntos débiles desde la perspectiva del cliente. Es por dicha razón que, para un mejor análisis es bueno combinar métricas cuantitativas y cualitativas y así lograr una comprensión holística.

TABLA 9: Regresión análisis Chi ^ Cuadrado

NPS	Categoría Quejas		Total
	0	1	
0	106	36	142
1	42	13	55
2	45	8	53
3	55	4	59
4	59	9	68
5	122	6	128
6	93	7	100
7	164	1	165
8	282	7	289
9	445	3	448
10	1.756	2	1.758
Total	3.169	96	3.265

Pearson Chi cuadrado (10)

=

456,0884

Pr=

0,0000

NPS	Categoría Cumplidos		Total
	0	1	
0	135	7	142
1	52	3	55
2	47	6	53
3	53	6	59
4	64	4	68
5	107	21	128
6	79	21	100
7	113	52	165
8	177	112	289
9	224	224	448
10	735	1.023	1.758
Total	1.786	1.479	3.265

Pearson Chi cuadrado

(10) =

431,8584

Pr=

0,0000

Fuente: Resultados obtenidos en STATA

CAPÍTULO 4: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Este estudio se llevó a cabo con el objetivo de proporcionar información valiosa sobre cómo los clientes evalúan la EdS en la banca. A través del análisis de respuestas cognitivas es posible ofrecer mejoras en la gestión desde la perspectiva del cliente e identificar las causas raíz. Lo anterior se presenta como una oportunidad de mejorar la gestión en términos de EdS y de fidelizar y retener a los mejores clientes, detectando a tiempo grupos de clientes vulnerables, fallas en el servicio y posibles fugas de clientes (Mccollough, Berry and Yadav, 2000).

Los resultados muestran que los comentarios corresponden principalmente a una data positiva, esto se explicaría principalmente porque un 81% de las interacciones corresponden a cumplidos como respuesta cognitiva en conjunto con que las principales causas raíz también son de carácter positivo. Además, esto podría explicar la baja frecuencia de “intención de fuga” con aproximadamente un 2%. Esto quiere decir que en el momento en que se realizó la encuesta NPS (posterior a algún encuentro de servicio), los clientes cumplieron sus expectativas, por lo tanto, la experiencia fue mayoritariamente evaluada de manera positiva.

Nuestros resultados son relativamente similares a los reportados por McColl-Kennedy *et al.*, (2019), en términos de puntuación NPS. A pesar de lo anterior, existe una gran cantidad de quejas (42%) lo que difiere con este caso de estudio. No obstante, respecto a la hipótesis planteada, podemos observar que no necesariamente hay una correlación entre el ratio de recomendación y la respuesta cognitiva (queja, cumplido, sugerencia, intención de fuga). Esto se explicaría al observar comentarios en donde los clientes hacen una queja ante el servicio en la pregunta abierta. Pese a esto, la nota de evaluación (NPS) es mayor a 7, lo que se podría interpretar como un cumplido, o un *feedback* positivo.

Nuestros hallazgos indican la importancia de analizar la Eds utilizando minería de texto, utilizando métricas numéricas acompañadas de una pregunta abierta de datos no estructurados, de este modo se puede analizar a fondo los problemas que existen en la gestión de servicio y las organizaciones podrían enfocarse y prestar atención a esto como una oportunidad reteniendo buenos clientes y recuperando clientes ante una posible fuga. Las

empresas que utilizan solo métricas cuantitativas para sus análisis podrían pasar por alto *insight* valiosos para la gestión de servicio. Por esta razón es importante complementar con métricas cualitativas, como análisis de comentarios, donde se obtienen resultados precisos y detallados, analizando en base a la perspectiva del cliente, siendo un segmento de clientes vulnerables que la empresa podría estar considerando como clientes satisfechos sólo por la puntuación.

Existen diversas oportunidades para que las empresas gestionen la recuperación ante las fallas en el servicio, de este modo podrían crear un desempeño sostenible en el tiempo. Las estrategias adoptadas por las empresas pueden ser de carácter económico, tal como recompensas monetarias y emocionales, como por ejemplo, una disculpa (Cropanzano and Mitchell, 2005). La sensibilidad de cada consumidor dependerá de factores situacionales, dado que existe la posibilidad que exista una compensación monetaria para un cliente que en ese momento valoraría más una disculpa o por el contrario podría existir un cliente que una disculpa no le satisface y esperaría una compensación monetaria (Mccollough, Berry and Yadav, 2000).

Debido a que los elementos de creación de valor (ARC) representan un 49 % de frecuencia global, esta categoría tiene gran relevancia en el análisis, es la categoría más grande de los comentarios. Esto denota que es un elemento significativo dentro del marco de análisis y que a través de esta información se podría mejorar y enfatizar en los puntos vulnerables específicos desde la perspectiva del cliente en la EdS.

A través de los resultados finales, podemos concluir que efectivamente el marco de análisis ARC ampliado utilizado en esta investigación encaja en el dominio de la banca y podría adecuarse a otro contexto. Además, no solo proporciona información sobre los clientes, sino que también gracias al análisis se puede descubrir a tiempo clientes vulnerables, por lo tanto, tienen una gran probabilidad de abandono.

Por otro lado, las interacciones presenciales directas en los puntos de contacto como, por ejemplo “visita a sucursal” podrían llegar a ser las más riesgosas y afectivas para los clientes en relación con la EdS. No obstante, es importante considerar otros puntos de contacto donde

hoy existe interacción como, por ejemplo, el canal telefónico y web, ya que también posee un alto nivel de riesgo.

Finalmente, esta investigación aporta con evidencia empírica en relación el marco de análisis ARC ampliado en el dominio de la banca en términos de EdS. Además, se contribuye a la mejora del marco ARC al incluir la intención de fuga y así implementar tácticas de retención. Por ende, hay oportunidades concretas para crear planes de recuperación de servicio frente a las fallas.

Existen evidentes implicancias específicas del dominio relacionadas al conjunto de causas raíz. La categoría de respuestas cognitivas pertenecientes al marco de análisis usado impacta en la retroalimentación del cliente, debido a que está relacionado a los aspectos que el banco podría mejorar a futuro o cambios que aportarían a la experiencia del cliente. Dicho lo anterior, resulta sumamente relevante mejorar la EdS específicamente en la interacción cliente-trabajador monitoreando cada aspecto en relación cómo las capacitaciones, desarrollando planes de recuperación y motivación junto con los trabajadores de la organización, además de mejorar la calidad de servicio.

Además, en el contexto chileno el rubro bancario mantiene altos niveles de competitividad y la situación actual es crítica por la nueva ley de portabilidad financiera. En consecuencia, con el análisis de la retroalimentación de los consumidores no sólo se logra identificar a los clientes que tienen más probabilidades de abandonar por haber experimentado EdS negativas, sino que también se logra identificar información que podría ser valiosa para los gerentes en términos de diseñar planes y técnicas enfocadas a la retención de clientes.

CAPÍTULO 5: LIMITACIONES

Una de nuestras limitantes al momento de obtener resultados generalizables es principalmente debido a que la data utilizada en esta investigación es proporcionada por un banco chileno, en el contexto de un país en desarrollo, lo cual no representa el comportamiento de la población de los usuarios de todos los bancos, al analizar otra data los resultados obtenidos podrían variar considerablemente sólo por el contexto en el que el servicio está siendo ofrecido.

Dicho lo anterior, otra limitación de carácter metodológico es el contexto cultural específico, lo que conlleva a que los resultados no sean generalizables y además dificulta el análisis del lenguaje, debido al uso excesivo de jerga local, abreviaturas, ironía, entre otros aspectos lingüísticos (Ordenes *et al.*, 2014). Por otra parte, en el contexto de esta investigación no se realiza la validación manual lingüística a través de un codificador externo, por falta de recursos, se sugiere para futuras investigaciones validar el modelo.

La implementación del modelo es uno de los puntos correspondientes a la metodología CRISP-DM el cual también se considera como una limitación, debido a que no se ha realizado la implementación del modelo en tiempo real (Gupta and Zeithaml, 2006).

ANEXOS

LISTA DE ABREVIACIONES

- **ARC:** Actividades, Recursos, Contexto.
- **ARC ampliado:** Actividades, Recursos, Contexto, Interacciones, Rol del cliente.
- **EdS:** Experiencia de Servicio.
- **NPS:** Net Promoter Score.
- **CRISP/DM:** Cross Industry Standard Process for Data Mining.
- **SBIF:** Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras.

Apéndice 1: Marco de análisis ARC ampliado

ARC AMPLIADO			
Actividades del cliente	<p><u>Definición:</u> Toda acción realizada por el cliente durante la interacción del servicio.</p> <p><u>Palabras claves:</u> pago de cuentas, realizar transferencia, ir al banco, abrir cuenta, visita a sucursal, fui a pagar, hice un reclamo.</p>	Recursos del Cliente	<p><u>Definición:</u> Corresponde elementos pertenecientes al cliente o parte del cliente.</p> <p><u>Palabras claves:</u> tarjetas, cuentas, créditos y depósitos.</p>
Actividades de la empresa	<p><u>Definición:</u> Corresponde a un conjunto de acciones y/o funciones que realiza la compañía durante las interacciones.</p> <p><u>Palabras claves:</u> me enviaron un mensaje, me dieron solución, me atendieron, me dijeron, me ayudaron.</p>	Recursos de la empresa	<p><u>Definición:</u> Los clientes mencionan elementos propios del servicio ofrecido y que se integran a través de las actividades.</p> <p><u>Palabras claves:</u> equipamiento, computadores, cajeros, ejecutivos, trabajadores, guardia.</p>
Contexto	<p><u>Definición:</u> Corresponde al escenario en el cual el servicio está siendo ofrecido, que incluye circunstancias que afectan al cliente de manera positiva o negativa.</p> <p><u>Palabras claves:</u> solución de problemas, atención al cliente, demora al atender.</p>	Recursos de Competidores	<p><u>Definición:</u> Alude a aquellos elementos distintivos de los competidores que atraerían a los clientes a cambiarse de banco.</p> <p><u>Palabras claves:</u> el “banco X” es mejor, en el otro banco si se puede.</p>
Interacciones	<p><u>Definición:</u> Hace referencia a como los consumidores se sienten frente al encuentro de servicio, cómo la empresa informa y se relaciona. Responde a la pregunta ¿Cómo fue el encuentro del servicio?</p> <p><u>Palabras claves:</u> te tratan como tonta, no me pesca, no responden.</p>	Respuestas Cognitivas	<p><u>Definición:</u> Diferentes respuestas cognitivas del cliente y la evaluación que hace ante el servicio, basándose en sus expectativas, por ejemplo. Lo que la empresa hizo (cumplidos), lo que la empresa no hizo (quejas) y lo que la empresa podría mejorar o realizar de forma diferente (sugerencias).</p>
Emociones	<p><u>Definición:</u> Hace referencia una tipología de sentimientos experimentados por los clientes durante la entrega del servicio.</p> <p><u>Palabras claves:</u> molestia, feliz, decepcionado, enamorado.</p>	Intención de fuga	<p><u>Definición:</u> Alude a comentarios en donde los clientes mencionan su intención de abandonar el servicio o cambiarse a la competencia y estos se consideran como clientes vulnerables a un posible abandono.</p> <p><u>Palabras claves:</u> voy a cerrar la cuenta, me cambiaré de banco.</p>
Puntos de contacto	<p><u>Definición:</u> Se definen como un suceso de interacción que puede ser directo o indirecto entre el cliente y la empresa. Los puntos de contacto ocurren a lo largo del recorrido del cliente.</p> <p><u>Palabras claves:</u> call center, mobile (app), web (banca online) y sucursal.</p>		

Apéndice 2: Principales causas raíz

PRINCIPALES CAUSAS RAÍZ			
Incumplimiento de promesa	<p><u>Definición:</u> Hace referencia a cuando el cliente realiza comentarios respecto a lo que la empresa le prometió y no lo cumplió.</p> <p><u>En nuestra data:</u> publicidad engañosa, “me ofrecieron una tasa menor para tomar un crédito”, “me prometieron un regalo y nunca llegó algo a cambio”.</p>	Demoras o esperas	<p><u>Definición:</u> Los clientes se refieren a “esperas o demoras en el servicio” cuando han esperado en percepción de ellos un largo tiempo lo que corresponde a la espera respectiva al servicio. También puede ocurrir en los diversos canales.</p> <p><u>En nuestra data:</u> “Llamé toda la mañana y no hay respuesta” o “Nunca responden”.</p>
Precio	<p><u>Definición:</u> Percepción del cliente respecto a los precios del banco relacionados a productos y/o servicio.</p> <p><u>En nuestra data:</u> altos precios (tasas de interés, comisiones, mantención del banco, precios de referencia con otro banco, se sienten insatisfechos con el servicio y lo encuentran “costoso”, etc).</p>	Encuentros de servicio	<p><u>Definición:</u> Percepción del cliente respecto al encuentro con la empresa respecto al servicio relacionado con la interacción cliente-empleado. Esto podría ser un contratiempo o un cumplido referente al encuentro con el servicio.</p> <p><u>En nuestra data:</u> “la chica que me atendió fue muy amable y se preocupó de explicarme” o al contrario “Te tratan como tonta”.</p>
Información	<p><u>Definición:</u> El cliente menciona problemas o soluciones relacionados a la entrega de información del servicio. También podrían estar realizando un cumplido en base a la información que solicitaron.</p> <p><u>En nuestra data:</u> “Muy clara la información”, “rapidez para aclarar dudas e información”, “Información errónea”, “Me quedaron muchas dudas”.</p>	Gift Card	<p><u>Definición:</u> Los clientes mencionan el concepto “gift card” correspondiente al contexto de un reclamo o solicitud en base a una “gift card”.</p> <p><u>En nuestra data:</u> “no me ha llegado la gift card”, “me prometieron una gift card de regalo”.</p>
Solución	<p><u>Definición:</u> El cliente alude al concepto de solución al momento encontrar una falta de solución o falla de servicio, o en caso contrario donde el cliente hace referencia a la solución de su problemas o solicitud.</p> <p><u>En nuestra data:</u> “Me solucionaron el problema”, “No me dieron ninguna solución”, “Necesito una respuesta a mi solicitud”.</p>	Respuesta	<p><u>Definición:</u> Los clientes se refieren específicamente a la respuesta de la empresa respecto a su solicitud o inquietudes. Puede ser la falta de respuesta ante reclamos o solicitudes de información o pueden realizar un comentario respecto a cómo fue su experiencia.</p> <p><u>En nuestra data:</u> “Respondieron todas mis dudas” o de lo contrario “Nunca me respondieron lo que necesitaba”.</p>

<p>Positivos</p>	<p><u>Definición:</u> El cliente tiene una percepción positiva respecto al encuentro de servicio, por lo que la motivación principal del comentario es de carácter positivo.</p> <p><u>En nuestra data:</u> “me atendieron muy bien”, “los ejecutivos fueron amables”, “atendieron todas mis consultas”.</p>	<p>Canal</p>	<p><u>Definición:</u> Los clientes mencionan el concepto “canal” como referencia al lugar donde obtuvieron el encuentro de servicio.</p> <p><u>En nuestra data:</u> “no puedo visualizar mi estado de cuenta en la web”, “el portal se cae siempre”, “muchas cosas no aparecen en la página”.</p>
<p>Falla o error</p>	<p><u>Definición:</u> Los clientes señalan problemas específicos que han ocurrido durante el encuentro de servicio o relacionado a la entrega de productos. Por ejemplo, las fallas hacen referencia a que hay un error en lo que ellos solicitaron o problemas para utilizar algún servicio del banco.</p> <p><u>En nuestra data:</u> “Hay errores en el pago de la cuenta”, “tengo problemas al momento de realizar transferencias”, “me entregaron información incorrecta”</p>		

REFERENCIAS

- Accenture. (2015). Improving customer experience is top business priority for companies pursuing digital transformation, according to accenture study.
- Bansal, H. S., & Taylor, S. F. (1999). The service provider switching model (spsm) a model of consumer switching behavior in the services industry. *Journal of service Research*, 2(2), 200-218.
- Bolton, R. N., Gustafsson, A., McColl-Kennedy, J., Sirianni, N. J., & Tse, D. K. (2014). Small details that make big differences: a radical approach to consumption experience as a firm's differentiating strategy. *Journal of Service Management*, 25(2), 253-274.
- Borah, S. B., Prakhya, S., & Sharma, A. (2020). Leveraging service recovery strategies to reduce customer churn in an emerging market. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(5), 848-868.
- Chapman, P., Clinton, J., Kerber, R., Khabaza, T., Reinartz, T., Shearer, C., & Wirth, R. (2000). CRISP-DM 1.0: Step-by-step data mining guide. *SPSS inc*, 9, 13.
- Chiang, W. Y. K., Chhajed, D., & Hess, J. D. (2003). Direct marketing, indirect profits: A strategic analysis of dual-channel supply-chain design. *Management science*, 49(1), 1-20.
- Colgate, M., & Hedge, R. (2001). An investigation into the switching process in retail banking services. *International Journal of Bank Marketing*.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.
- De Keyser, A., Lemon, K. N., Klaus, P., & Keiningham, T. L. (2015). A framework for understanding and managing the customer experience. *Marketing Science Institute working paper series*, 85(1), 15-121.
- Gallo, A. (2014). The value of keeping the right customers. *Harvard business review*, 29, 2014.

Grainer, M., Noble, C. H., Bitner, M. J., & Broetzmann, S. M. (2014). What unhappy customers want. MIT.

Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience:: An overview of experience components that co-create value with the customer. *European management journal*, 25(5), 395-410.

Griffin, A., & Hauser, J. R. (1993). The voice of the customer. *Marketing science*, 12(1), 1-27.

Grönroos, C., y Voima, P. (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the academy of marketing science*, 41(2), 133-150.

Gupta, S., & Zeithaml, V. (2006). Customer metrics and their impact on financial performance. *Marketing science*, 25(6), 718-739.

Homburg, C., Jozić, D., & Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377-401.

Humphreys, A., & Wang, R. J. H. (2018). Automated text analysis for consumer research. *Journal of Consumer Research*, 44(6), 1274-1306.

IBM Corporation (2016), "SPSS Modeler Text Analytics 18 User's Guide."

Ittoo, A., & van den Bosch, A. (2016). Text analytics in industry: Challenges, desiderata and trends. *Computers in Industry*, 78, 96-107.

Knox, G., & Van Oest, R. (2014). Customer complaints and recovery effectiveness: A customer base approach. *Journal of marketing*, 78(5), 42-57.

Kumar, V., Aksoy, L., Donkers, B., Venkatesan, R., Wiesel, T., & Tillmanns, S. (2010). Undervalued or overvalued customers: capturing total customer engagement value. *Journal of service research*, 13(3), 297-310.

- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of marketing*, 80(6), 69-96.
- Macdonald, E. K., Kleinaltenkamp, M., & Wilson, H. N. (2016). How business customers judge solutions: Solution quality and value in use. *Journal of Marketing*, 80(3), 96-120.
- Mahr, D., Stead, S., & Odekerken-Schröder, G. (2019). Making sense of customer service experiences: a text mining review. *Journal of Services Marketing*.
- Martínez Troncoso, C. (2019). Predicting customer churn using voice of the customer: a text mining approach (Doctoral dissertation, University of Manchester).
- McAfee, Andrew y Erick Brynjolfsson (2012), "Big Data: The Management Revolution", *Harvard Business Review*, 90 (10), 59-68.
- McColl-Kennedy, J. R., Vargo, S. L., Dagger, T. S., Sweeney, J. C., & Kasteren, Y. V. (2012). Health care customer value cocreation practice styles. *Journal of Service Research*, 15(4), 370-389.
- McColl-Kennedy, J. R., Zaki, M., Lemon, K. N., Urmetzer, F., & Neely, A. (2019). Gaining customer experience insights that matter. *Journal of Service Research*, 22(1), 8-26.
- McCollough, M. A., Berry, L. L., & Yadav, M. S. (2000). An empirical investigation of customer satisfaction after service failure and recovery. *Journal of service research*, 3(2), 121-137.
- Mikroyannidis, A., & Theodoulidis, B. (2006, December). Heraclitus II: A framework for ontology management and evolution. In *2006 IEEE/WIC/ACM International Conference on Web Intelligence (WI 2006 Main Conference Proceedings)(WI'06)* (pp. 514-521). IEEE.
- Neslin, S. A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M. L., Thomas, J. S., & Verhoef, P. C. (2006). Challenges and opportunities in multichannel customer management. *Journal of service research*, 9(2), 95-112.

Órdenes, F. V., Theodoulidis, B., Burton, J., Gruber, T., & Zaki, M. (2014). Analyzing customer experience feedback using text mining: A linguistics-based approach. *Journal of Service Research*, 17(3), 278-295.

Owens, L., Brown, M., Burnes, S., & Schmidt, P. (2009). Text Analytics Takes Business Insight to New Depths. Forrester Report.

Pang, Bo and Lillian Lee (2008), “Opinion Mining and Sentiment Analysis,” Foundations and Trends in Information Retrieval.

Rawson, A., Duncan, E., & Jones, C. (2013). The truth about customer experience. *Harvard Business Review*, 91(9), 90-98.

Reichheld, F. (2001). Prescription for cutting costs. Bain & Company. Boston: Harvard Business School Publishing.

Schmitt, B. (1999). Experiential marketing. *Journal of marketing management*, 15(1-3), 53-67.

Shaver, P. R., Morgan, H. J., & Wu, S. (1996). Is love a “basic” emotion?. *Personal Relationships*, 3(1), 81-96.

Sivakumar, K., Li, M., & Dong, B. (2014). Service quality: The impact of frequency, timing, proximity, and sequence of failures and delights. *Journal of Marketing*, 78(1), 41-58.

Sivarajah, U., Kamal, M. M., Irani, Z., & Weerakkody, V. (2017). Critical analysis of Big Data challenges and analytical methods. *Journal of Business Research*, 70, 263-286.

Smith, A. K., Bolton, R. N., & Wagner, J. (1999). A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. *Journal of marketing research*, 36(3), 356-372.

Superintendencia de bancos e Instituciones Financieras (SBIF). <http://www.sbif.cl/sbifweb/>

Taboada, M., Brooke, J., Tofiloski, M., Voll, K., & Stede, M. (2011). Lexicon-based methods for sentiment analysis. *Computational linguistics*, 37(2), 267-307.

Ur-Rahman, N., & Harding, J. A. (2012). Textual data mining for industrial knowledge management and text classification: A business oriented approach. *Expert Systems with Applications*, 39(5), 4729-4739.

Van Vaerenbergh, Y., Varga, D., De Keyser, A., & Orsingher, C. (2019). The service recovery journey: Conceptualization, integration, and directions for future research. *Journal of Service Research*, 22(2), 103-119.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 68(1), 1-17.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of marketing Science*, 36(1), 1-10.

Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of retailing*, 85(1), 31-41.

Witell, L., Kristensson, P., Gustafsson, A., & Löfgren, M. (2011). Idea generation: customer co-creation versus traditional market research techniques. *Journal of Service Management*.

Wirtz, J., Xiao, P., Chiang, J., & Malhotra, N. (2014). Contrasting the drivers of switching intent and switching behavior in contractual service settings. *Journal of Retailing*, 90(4), 463-480.

Xiang, Z., Schwartz, Z., Gerdes Jr, J. H., & Uysal, M. (2015). What can big data and text analytics tell us about hotel guest experience and satisfaction?. *International Journal of Hospitality Management*, 44, 120-130.

Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of marketing*, 60(2), 31-46