



UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS  
ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

## **SERVICE RECOVERY, RECUPERACIÓN, SATISFACCIÓN Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES: ESTUDIO EMPÍRICO DE UNA AEROLÍNEA**

Seminario para optar al Título de  
Ingeniero Comercial Mención Administración

Participantes: Gabriela Méndez Cea  
Javier Morgado Rodríguez  
Margarita Muñoz Mendoza

Profesor Guía: Ph.D David Díaz Solís

Director de Escuela Economía y Administración: Claudio Bravo Ortega

Santiago, Julio de 2014



## ÍNDICE

---

---

CAPITULO 1: AGRADECIMIENTOS .....	5
CAPITULO 2: RESUMEN EJECUTIVO.....	6
CAPITULO 3: INTRODUCCIÓN Y MOTIVACIÓN .....	9
CAPITULO 4: REVISIÓN LITERARIA Y MARCO TEÓRICO .....	11
4.1 Servicio al cliente.....	11
4.1.1 ¿Qué entendemos por Servicio al Cliente?.....	11
4.2 Satisfacción del cliente.....	12
4.2.1 ¿Por qué es importante la satisfacción del cliente?.....	12
4.3 Fidelización de clientes .....	13
4.3.1 ¿Cuál es la importancia de generar fidelización de clientes?.....	13
4.4 Marketing Relacional.....	14
4.5 Business Intelligence.....	15
4.5.1 ¿Cómo ayuda el BI a las organizaciones?.....	16
4.6 Data Mining .....	16
4.6.1 ¿Qué es Data Mining?.....	16
4.6.2 ¿Cómo ayuda el Data Mining a las organizaciones? .....	17
4.7 Text Mining .....	18
4.7.1 ¿Qué es el Text Mining?.....	18
4.7.2 Cómo ayuda el Text mining a las organizaciones .....	18
4.7.3 Técnicas de Text Mining.....	19
4.8 Creación, Co-creación de valor y Modelo ARC .....	19
4.8.1 ¿Cómo se crea valor?.....	19
4.8.2 Modelo ARC .....	20
4.9 Service Recovery, una herramienta clave.....	21
4.9.1 ¿Qué es Service Recovery? .....	21
4.9.2 Efectos de la participación de los clientes en la co-creación de Service Recovery .....	22
CAPITULO 5: POSICIONAMIENTO Y CONTRIBUCIONES .....	24
CAPITULO 6: OBJETIVOS .....	27
6.1 Objetivos Generales .....	27
6.2 Objetivos Específicos.....	27

6.3 Text Mining .....	27
6.4 Service Recovery.....	29
6.5 Caso LAN Airlines .....	36
6.6 Tipos de Problemas según Modelo ARC.....	37
<b>CAPITULO 7: METODOLOGÍA.....</b>	<b>39</b>
7.1 Sobre la muestra .....	39
7.2 Sobre las bases de datos .....	39
7.2.1 Procedimiento Manual:.....	40
7.2.2 Procedimiento vía Text Mining.....	42
<b>CAPITULO 8: RESULTADOS Y ANÁLISIS.....</b>	<b>45</b>
8.1 Contexto .....	45
8.2 Reclamos y días de la semana.....	46
8.2.1 Año 2012 .....	47
8.2.2 Año 2013 .....	47
8.2.3 Año 2014.....	48
8.3 Reclamos y mes del año.....	48
8.4 Reclamos anuales.....	50
8.5 Resultados de la aplicación del Modelo ARC.....	52
8.5.1 Desglose por Recursos .....	54
8.5.2 Año 2012 .....	55
8.5.3 Año 2013 .....	56
8.5.4 Año 2014.....	56
8.5.5 Año 2012 .....	57
8.5.6 Año 2013 .....	58
8.5.7 Año 2012 .....	59
8.5.8 Año 2013 .....	59
8.5.9 Año 2014.....	60
8.5.10 Año 2012.....	61
8.5.11 Año 2013.....	61
8.5.12 Año 2014.....	62
8.5.13 Desglose por Actividades .....	62
8.5.14 Año 2012.....	63
8.5.15 Año 2013.....	63

8.5.16 Año 2014.....	64
8.5.17 Año 2012.....	65
8.5.18 Año 2013.....	65
8.5.19 Año 2012.....	66
8.5.20 Año 2013.....	67
8.6 Cumplimiento de los objetivos .....	67
8.6.1 Objetivos Generales .....	67
8.6.2 Objetivos Específicos .....	68
CAPITULO 9: DISCUSIÓN Y RECOMENDACIONES .....	70
CAPITULO 10: CONCLUSIONES.....	72
CAPITULO 11: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	76
CAPITULO 12: ANEXOS.....	79
12.1 Problemas Diarios.....	79
12.1.1 Año 2012.....	79
12.1.2 Año 2013.....	79
12.1.3 Año 2014.....	80
12.2 Estacionalidad Diaria.....	80
12.2.1 Año 2012.....	80
12.2.2 Año 2013.....	82
12.2.3 Año 2014.....	83
12.3 Estacionalidad Mensual .....	84
12.3.1 Año 2012.....	84
12.3.2 Año 2013.....	85
12.3.3 Año 2014.....	86

## CAPITULO 1: AGRADECIMIENTOS

---

A nuestras familias, pilar fundamental para el logro satisfactorio de esta etapa, que inició el año 2009 y concluye con la entrega del presente trabajo. Agradecer, también, a nuestros amigos, que siempre han estado allí brindándonos su apoyo, y alegrando a la vez todos esos momentos en los que compartir y reír se vuelven más importantes que el contexto en el cual hemos estado situados.

De manera especial, agradecer a David Díaz y a Pepe Yáñez, quienes nos guiaron y pusieron todo su conocimiento y ganas a disposición de nuestra tesis, enseñándonos en cada momento que nos vimos sobrepasados.

En general a todas las personas e instancias que hicieron este trabajo posible, a todas las que conocíamos y a todos aquellos que descubrimos en este largo camino que significó la realización de esta tesis.

Agradecer de también a la empresa LAN Airlines, y a todos aquellos que confiando en nosotros, nos brindaron la información que requeríamos, gracias por la paciencia, gracias por creer en los estudiantes de la Universidad de Chile.

Se acaba la universidad y llegó el momento de cerrar una etapa para abrir una nueva, renovando así los sueños y esperanzas que nos mueven día a día.

MUCHAS GRACIAS.

## CAPITULO 2: RESUMEN EJECUTIVO

---

El presente trabajo de investigación está desarrollado con el fin de investigar diversas herramientas para el mejor funcionamiento de las compañías, considerando como pilar fundamental a los clientes.

Estamos insertos en un ambiente de constante competencia entre las organizaciones, donde el fin común es aumentar la cuota de mercado. En este sentido es donde el marketing toma fuerza, en conjunto a herramientas tecnología que hacen que estos procesos sean más fáciles de llevar.

Aspectos importantes a considerar dentro del marketing en una compañía que ayudan a generar el éxito deseado de ellas son el servicio al cliente que puede llegar a ser una ventaja competitiva, pudiendo diferenciar a las compañías que entregan un mismo (o similar) producto o servicio; otro punto importante es la satisfacción del cliente, siendo esta muy importante a la hora de generar fidelidad de los clientes, un cliente satisfecho tiene mayor probabilidades de ser un cliente fiel; aumentando los ingresos y disminuyendo ciertos costes de las empresas.

En el último tiempo se ha generado un concepto de marketing mucho más ligado hacia la generación de lazos con clientes, tratando de generar relaciones con ellos; siendo este tipo de relaciones mucho más cercanas y duraderas. Es aquí entonces donde toma importancia el hecho de tener un acercamiento mucho mayor con los clientes y para esto existen hoy en día distintas tecnologías que nos pueden ayudar.

La tecnología ha tenido un crecimiento constante y exponencial; tomando un papel fundamental a la hora de toma de decisiones de las organizaciones. Business Intelligence que es un término que abarca aplicaciones de almacenamiento de datos, generación de informes, entre otras que optimizan las operaciones de un negocio, disminuyendo los costos y aumentando los ingresos; entregando información mucho más clara y precisa para la toma de decisiones.

Siguiendo esta misma línea es que encontramos las herramientas de Data Mining y Text Mining, la primera ayuda a reunir, depurar y transformar datos de los sistemas transaccionales e información no estructurada en información estructurada, para su explotación directa o para su análisis y conversión en conocimiento. El Text Mining es una aplicación complementaria al Data Mining que analiza e identifica patrones en los datos almacenados en repositorios de información.

Como se mencionó anteriormente existe una fuerte vinculación hacia el cliente por parte de las compañías; son los clientes quienes crean valor a través de la combinación de recursos y procesos; esta idea se ha desarrollado como un marco conceptual (Marco ARC), tomando como referencia la combinación de Actividades, Recursos y Contexto; con lo cual se entrega una visión más global del análisis de feedback de los clientes y un mayor reconocimiento de cómo se entrega valor. Este marco conceptual puede ser complementado con la herramienta de Service Recovery la cual trata de resolver las expectativas negativas que pudieron haber tenido los clientes para cambiar esta insatisfacción con respecto al servicio.

Para la presente investigación se hizo el respectivo análisis literario sobre el tema de Service Recovery, encontrando así un vacío sobre la importancia del problema y cómo un buen manejo de este pueden generar un modelo mucho más eficiente; creando de esta manera el Modelo 3M.

El Modelo 3M intenta englobar algunas de las aristas que quedaron sin considerar en los estudios anteriores; quedando así los siguientes factores: Expectativas del consumidor, Problema, Reclamo, Recibo y Análisis, Solución, Feedback y por último la Lealtad, Satisfacción y Retención de los clientes.

Utilizando bases de datos con mails de reclamos otorgados por la empresa aérea LAN, se trata de analizar ciertas problemáticas solucionables por la misma compañía que son foco de insatisfacción de los clientes.

Para el análisis se utilizaron tres bases de datos correspondientes a mails de reclamos de los años 2012, 2013 y 2014; estos mails contenían los siguientes campos: ID Caso, Área, Fecha, Asunto, Cuerpo, Email e ID. Luego del análisis de estos mails se pudo agrupar en distintos tipos de problemas, siendo estos: Gestión de datos de clientes, Imposibilidad de realizar reserva, Problemas con acceder a la página, Problemas cuenta Lanpass, Tramites sin C.I., Gestión de Millas/Kilómetros, Gestión de equipaje, Compensación por demora, Error de compra, Imposibilidad de viajar por enfermedad, Cambio de vuelo y Viaje con Mascotas. Estos problemas fueron separados en tres grandes grupos (contexto) de acuerdo a si son problemas de Pre vuelo, Post vuelo o Transversales. Mediante la ayuda de un software de análisis de datos vía Text Mining y el modelo ARC se establecieron los principales recursos, siendo estos: LAN.com, KM Lanpass, Pasajes y Contact Center; en el caso de las actividades se establecieron: Vuelos, Gestión de Equipaje, Devolución Dinero, y Acreditación Km.



Dentro de los resultados obtenidos se encuentra que los problemas más recurrentes son: Gestión de datos clientes, Problemas cuenta Lanpass e Imposibilidad de viajar por enfermedad. De acuerdo a los reclamos se pudo identificar que los clientes suelen reclamar más durante los días de semana y que no existen estacionalidades marcadas de acuerdo a los meses del año en cuanto a los reclamos.

Luego aplicando el modelo ARC algunos de los resultados que se obtuvieron, identificando los problemas que inciden en cada recurso son por ejemplo en el caso del recurso LAN.com, las problemáticas más destacadas son la Gestión de Millas/Kilómetros y Gestión de Clientes (circunstancias pre y post vuelo); por otro lado el recurso de KM Lanpass la problemática con la cual se relaciona mayormente es la Gestión de Millas/Kilómetros posterior al vuelo. De acuerdo al análisis de las actividades se puede nombrar por ejemplo que el caso de los vuelos las problemáticas que inciden principalmente son la Gestión con respecto a Millas y Kilómetros como también los impedimentos por problemas médicos, siendo estos reclamos previos y posteriores al viaje.

Luego del análisis para recurso y actividad, sumando además la investigación literaria correspondiente y la información otorgada por LAN se observó que no existe una identificación del tipo de problema como también una generación de respuesta automática, por lo cual se recomienda el uso de un sistema de Service Recovery; teniendo un buen uso de las bases de datos teniendo como fin determinar así el curso a seguir para la solución de distintos problemas, haciendo especial énfasis en la relación con los clientes para aumentar de esta forma la lealtad, satisfacción y retención de estos.

### CAPITULO 3: INTRODUCCIÓN Y MOTIVACIÓN

---

Durante los últimos años los negocios han dejado de ser simples interacciones entre oferentes y demandantes en las que el único aspecto importante es entregar un producto o servicio. Hoy en día, todos los aspectos involucrados en un proceso de compra son importantísimos a la hora de entregar algún bien, esto, debido a la amplia gama de competidores existiendo en prácticamente todos los mercados.

Es así como surge la necesidad de crear un vínculo con el cliente más allá del intercambio monetario con el fin de obtener algún beneficio, sino que de entregar una “experiencia de compra” que logre fidelizar al comprador creando cierta lealtad a la compañía, y que en el largo plazo ésta se traduzca en una repetición de la compra.

De este modo es como se vuelve fundamental crear actividades pre y post compra, de modo que si el cliente siente que si algo llega a fallar en la adquisición (o funcionamiento posterior) de su producto o servicio, no se vea en la necesidad de cambiar a otro proveedor, sino que tenga la confianza de que el actual realizará las acciones necesarias para solucionar cualquier inconveniente que pueda haber ocurrido

Es así como nace el concepto de *Service Recovery*, entendido como las acciones que toma un proveedor ante un problema en el servicio (Grönroos, 1988), herramienta que se vuelve fundamental a la hora de querer formar relaciones de largo plazo con un cliente. Dentro de los instrumentos que se utilizan para producir estas acciones es que se encuentran el Business Intelligence y el Data Mining, que se refieren, en forma general, a recursos digitales que ayudan a las empresas a gestionar información en una forma mucho más eficiente.

Mucha literatura se ha escrito a raíz de este tema, pero en el transcurso de este estudio se busca complementarla con ciertos aspectos que parecen relevantes en el mundo de los negocios actual. De esta manera es como nace el modelo 3M, basado en otros ya existente pero con eje principal en el consumidor y no en la empresa

Así es como en el desarrollo de este trabajo se busca aplicar los conceptos anteriormente mencionados a un caso real: la compañía LAN Airlines, y de esta forma, reconocer cómo es que ésta realiza sus labores de *Service Recovery*, y así analizar qué falencias o fortalezas posee actualmente la empresa en estas materias.

Para esto, se utilizará como principal recurso el modelo ARC, el cual identifica las principales Actividades, Recursos y Contextos que posee una compañía, y de esa forma se torna más sencillo reconocer de dónde provienen algunas problemáticas recurrentes de los usuarios LAN. Todo esto se realiza fundamentado en bases de datos otorgadas por la misma compañía.

Finalmente, este trabajo se presenta en el Capítulo 4 con una revisión literaria y marco teórico que busca contextualizar acerca de las principales temáticas y modelos abordados, el Capítulo 5 se refiere al posicionamiento actual de los estudios de *Service Recovery*, el Capítulo 6 presenta los principales objetivos de este trabajo, señalando lo que se quiere aportar mediante el mismo, el Capítulo 7 comprende la metodología de trabajo utilizada para trabajar la información, mientras que el Capítulo 8 muestra los resultados y análisis obtenidos. El Capítulo 9 presenta las principales discusiones y recomendaciones realizadas, en cuanto el Capítulo 10, las principales conclusiones obtenidas mediante este trabajo de investigación.

---

## CAPITULO 4: REVISIÓN LITERARIA Y MARCO TEÓRICO

---

A continuación se presenta un análisis literario sobre el tema que desarrollamos en el presente trabajo de investigación, para tener una mejor contextualización sobre éste. En una primera instancia se analizan temas relacionados con marketing para luego finalizar con los conceptos de Business Intelligence, Data Mining y Service Recovery.

---

### 4.1 SERVICIO AL CLIENTE

---

Sin duda el servicio al cliente es uno de los instrumentos más importantes que tiene una empresa con sus clientes. El contar con él no es una decisión por la cual se debe adoptar sino que es un elemento imprescindible para la existencia de la empresa y constituye el centro de interés fundamental y la clave de su éxito o fracaso (Couso, 2005). La calidad del servicio al cliente entregado puede llegar a ser entonces una ventaja competitiva a largo plazo, la cual puede hacer diferenciar a empresas que entregan el mismo servicio o producto.

---

#### 4.1.1 ¿QUÉ ENTENDEMOS POR SERVICIO AL CLIENTE?

---

Existen varias definiciones de servicio al cliente, unas de las más usadas son: “Todas las actividades que unen a una organización con sus clientes” (Gaither, 1983), “Aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad” (Peel, 1990), “El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos, la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional” (Lovelock, 1979); siendo por lo tanto la conexión entre estas definiciones el hecho de la existencia de ciertas actividades que unen a la empresa con los clientes. Algunas de las estas actividades son (Couso, 2005):

- Las actividades necesarias para asegurar que el producto/servicio se entrega al cliente en el tiempo, unidades y presentación adecuados.
- Las relaciones interpersonales establecidas entre la empresa y el cliente.
- Los servicios de reparación, asistencia y mantenimiento post venta.
- El servicio de atención, información y reclamaciones de clientes.

- La recepción de pedidos.

Es así como el hecho de cómo cada empresa ejecuta cada una de estas actividades puede hacer de ésta una ventaja competitiva por sobre las otras empresas. La situación cuando a un cliente se le presenta la necesidad de elegir entre varias empresas, el sentimiento de aprobación es tan eficaz en el proceso de persuasión que le lleva a comprar a una empresa determinada y no a otra (Tschohl, 1991).

---

## 4.2 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

---

Se puede decir que la satisfacción del cliente está formada por la acumulación de la experiencia del cliente con un producto o servicio, considerando que esta percepción no es estática en el tiempo, sino que escoge la experiencia adquirida con la compra y uso de un determinado producto o servicio hasta ese instante de tiempo (Fornell, 1991). Es así como las experiencias pueden ser totalmente distintas de acuerdo al momento de uso para un mismo cliente.

La satisfacción del cliente siempre ha sido una de las áreas de mayor interés para el Marketing; una de las razones principales de este interés es la asociación que existe entre la satisfacción del cliente con el comportamiento beneficioso de ésta para las empresas (Söderlund, 1998).

La satisfacción de los clientes es generalmente interpretada como la evaluación post-consumo considerando la calidad o el valor percibido, expectativas, el grado de conformidad/disconformidad (en caso de que exista) y la discrepancia entre el valor esperado y recibido (Yi, 1991). Por lo cual si se cumple cada una de estas evaluaciones de forma positiva, el cliente se encontrará satisfecho.

---

### 4.2.1 ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE?

---

La importancia de la satisfacción del cliente viene dado que un cliente satisfecho será un activo para la compañía dado que probablemente volverá a usar o comprar los productos y servicios de una empresa; como también dará una buena opinión al respecto a la compañía, lo que conlleva a un incremento de los ingresos para ella. Si un cliente se encuentra satisfecho, esta satisfacción sirve para reducir la incertidumbre de los resultados que se obtendrán en la compra (Anderson y Sullivan, 1993); existiendo así una correlación positiva entre la satisfacción del cliente y la intención de recompra.

Esta intención de recompra como un cliente que se encuentra satisfecho se puede relacionar con la fidelización de clientes, siendo esta una relación positiva.

---

### 4.3 FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

---

La creación de fidelidad (o lealtad) por parte de los clientes no pasa sólo por ofrecer un buen producto y que sea mejor que la competencia, tampoco es sólo ofrecer un producto adaptado a cada segmento de clientes, sino que tiene por objetivo establecer una relación de los clientes con la empresa a través de la cual se aporte valor añadido al cliente y que éste sea percibido y valorado por los clientes (García & Muñoz, 2002). Así, un elemento importante dentro de la fidelización de clientes es la diferenciación del producto o servicio entregado a los clientes, y que ellos realmente valoren esta diferencia creando lealtad hacia la marca.

---

#### 4.3.1 ¿CUÁL ES LA IMPORTANCIA DE GENERAR FIDELIZACIÓN DE CLIENTES?

---

La importancia de generar fidelización de los clientes viene dado por el beneficio que conlleva tenerlos; estos pueden generar un incremento en los ingresos y disminución de los costes de la empresa dado que existe la posibilidad de que disminuyan los costos de ventas y marketing (Reichheld, 1993). Además de esto existe una mayor posibilidad de los clientes fieles compren productos y servicios adicionales como también generar nuevos negocios para la empresa a través de recomendación del tipo “boca-boca” (Reichheld, 1996). De esta manera generar lazos de fidelización con los clientes entrega grandes beneficios a las empresas; los clientes fieles hablan bien de la empresa, aumentando así la posibilidad de incrementar la cuota de mercado, como también disminuye ciertos costos. Este diferencial entre aumentos de beneficios y disminución de costos es lo que toda empresa busca aumentar, siendo por lo tanto la fidelización de clientes un punto en que las empresas debieran tener en consideración constantemente.

Dentro de la fidelización de los clientes se puede encontrar dos componentes importantes, la primera es la gestión del valor del cliente y la segunda es el marketing de relaciones (García & Muñoz, 2002). El primer elemento se refiere al objetivo que tiene el incrementar el valor que tiene para un cliente la compra realizada, ya que esto contribuye a la satisfacción del cliente. Él determina el valor de un producto en función de tres dimensiones, estas son el valor de compra, valor de uso y valor final (Sainz de Vicuña 1998), la unión de estos tres valores son fundamentales para el consumidor a la hora de tomar la decisión de compra, por lo cual es muy

importante el generar una mayor percepción de valor en estas tres dimensiones mencionadas anteriormente.

El segundo componente mencionado por García & Muñoz es el marketing relacional, este propone el establecimiento de relaciones duraderas y estables entre los consumidores y la empresa. Para que surjan este tipo de relaciones debe existir un intercambio mutuo de valores y mantenimiento de las promesas realizadas por parte de la empresa (Grönroos, 1989). Existe una tendencia hacia el marketing de relaciones; cada vez es mayor la competencia entre empresas dada la cantidad de opciones para satisfacer las necesidades de los consumidores, la solución para este hecho es desarrollar un marketing que integre al cliente en la empresa, creando una relación permanente entre ambos y que sirva de referencia para la captación de nuevos clientes (Harris, 1993)

---

#### 4.4 MARKETING RELACIONAL

---

En un comienzo el marketing sólo se limitó a lo que es el área empresarial, donde se definía como la ejecución de ciertas actividades en los negocios que, de una forma planificada y sistemática, dirigiendo el flujo de mercancías y servicios; desde el producto hasta el consumidor con beneficio mutuo (AMA, 1960). A partir del término de la década de 1960, este enfoque comienza a cambiar, donde se trata de ampliar el concepto del marketing más allá de los límites empresariales; llegando a la definición de qué es el proceso de planificación y ejecución del concepto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos del individuo y la organización (AMA, 1985); siendo esta definición una dirigida al mix de marketing considerando el concepto de las 4 P's (precio, producto, plaza y promoción). Las dos definiciones anteriores están relacionadas con el marketing transaccional, donde el foco son los mercados masivos, como también las relaciones y transacciones a corto plazo.

Luego se llega a un nuevo concepto de marketing que está definido como las actividades, set de instrucciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para consumidores, clientes, socios y la sociedad en general (AMA, 2013). Es así como en poco más de cincuenta años ha existido un cambio en el concepto de marketing, pasando de una

definición que sólo se enfocaba en la venta de productos y servicios a un concepto mucho más ligado a la creación de valor para los clientes.

En el último tiempo se ha desarrollado una nueva técnica de análisis, estudio y conocimiento del mercado mucho más cercana al cliente y, además, mucho más certera. Es el llamado Customer Relationship Management (CRM), siendo esta una gestión de las relaciones con consumidores. Lo que busca el CRM es la utilización de la tecnología y los recursos humanos para conocer más del comportamiento de los clientes y dar solidez a esa relación; a la vez que ofrece un mejor servicio al cliente mediante la utilización de las nuevas tecnologías (Pérez & Martínez). Es así como existe una relación mucho más estrecha entre el cliente y la empresa, donde la empresa trata de conocer a sus clientes generando relaciones a largo plazo con ellos.

Actualmente existe un entorno competitivo, donde el cliente se ha convertido en el elemento más escaso del sistema, siendo su conservación, y no su captación, la clave del éxito empresarial (Barroso y Martín, 1999), las empresas deben tener a sus clientes satisfechos para de esta forma asegurar una demanda de forma sostenida. Por lo cual el marketing relacional no sólo destaca la importancia de la fidelización de los clientes, enfoque en el que se basan los programas de fidelización y las herramientas de Customer Relationship Management (CRM), sino que también el cultivo de relaciones a largo plazo con el conjunto de agentes con los que se relaciona la empresa (proveedores, trabajadores, administraciones, etc) (Cobo & González, 2007).

---

#### 4.5 BUSINESS INTELLIGENCE

---

El ambiente en que están insertas las organizaciones está cada vez más turbulento, y la toma de decisiones acertadas es una de las actividades más deseadas por estas para llegar al éxito; es aquí donde el Business Intelligence toma un papel fundamental.

Podemos definir Business Intelligence (BI) como un término general que abarca aplicaciones de almacenamiento de datos, generación de informes, procesamiento analítico, gestión del desempeño; que ayuda al análisis predictivo para medir como también para recomendar formas de optimizar las operaciones de negocio con el objetivo de reducir los costos y aumentar los ingresos (White, 2004).



Las oportunidades asociadas con los datos y el análisis de la necesidad de obtener información sobre éstos han ayudado a generar un interés significativo en diferentes organizaciones sobre el BI (Castánder, Gerrikagoitia & Alzua; 2013).

---

#### 4.5.1 ¿CÓMO AYUDA EL BI A LAS ORGANIZACIONES?

---

En la planificación de su estrategia, las empresas deben tener en cuenta las presiones y desafíos causados por el entorno empresarial con el fin de prosperar en la economía digital mundial. Un entorno empresarial en rápida evolución trae consigo una creciente necesidad de información oportuna de primer nivel. Además, la cantidad de información disponible está aumentando junto con los avances en las tecnologías de información y comunicación (Hannula & Pirttimaki, 2003). Por lo tanto, la tecnología al estar en un crecimiento constante, esta juega un papel fundamental en la toma de decisiones. Los avances en estos temas permiten a las empresas tener las herramientas necesarias para afrontar sus problemas. Es así como las organizaciones utilizan los sistemas de Business Intelligence para generar información útil para apoyar la toma de decisiones (Arnott, Gibson & Jagielska, 2004).

Los sistemas de Business Intelligence proporcionan una total visibilidad de los datos corporativos, así como un acceso ubicuo a los mismos: desde cualquier parte del mundo, en cualquier momento. Esta tecnología convierte los datos de las empresas en información útil para la toma de decisiones, y la presenta en forma de informes y cuadros de mando para facilitar su comprensión y la compartición entre todos los decisores de negocio (Benet, 2010). Por lo cual el hecho de contar con BI dentro de una organización ayuda por lo tanto a entregar la información mucho más clara y precisa para que así la toma de decisiones sea en el momento más oportuno.

---

### 4.6 DATA MINING

---

Estamos viviendo en la era de la revolución digital, donde es posible que la información digitalizada sea fácil de capturar, procesar, almacenar, distribuir, y transmitir (Alpaydin, 1999). De esta forma el progreso de la era digital toma importancia en el trabajo con grandes cantidades de datos y el Data Mining.

---

#### 4.6.1 ¿QUÉ ES DATA MINING?

---

Por Data Mining (o minería de datos en su traducción al español) entendemos que es un proceso de análisis de grandes bases de datos destinadas a encontrar relaciones insospechadas que son de interés o valor para las organizaciones (Hand, 1998). De esta manera se pueden descubrir relaciones que a simple vista no son detectables para quienes trabajan con estos datos.

Las tareas propias de la fase de minería de datos pueden ser descriptivas o predictivas; en otras palabras, es un campo interdisciplinar con el objetivo general de predecir las salidas y revelar relaciones en los datos. (Mitra & Acharya, 2003) Para ello se utilizan herramientas automáticas que (a) emplean algoritmos sofisticados para descubrir principalmente patrones ocultos, asociaciones, anomalías, y/o estructuras de la gran cantidad de datos almacenados en los data warehouse<sup>1</sup> u otros repositorios de información, y (b) filtran información necesaria de las grandes bases de datos (Riquelme, Ruiz & Gilbert, 2006).

---

#### 4.6.2 ¿CÓMO AYUDA EL DATA MINING A LAS ORGANIZACIONES?

---

El Data Mining permite reunir, depurar y transformar datos de los sistemas transaccionales e información no estructurada (interna y externa a la compañía) en información estructurada, para su explotación directa o para su análisis y conversión en conocimiento y así dar soporte a la toma de decisiones sobre el negocio (Marcano & Talavera, 2007).

Los datos tal como se almacenan en las bases de datos no suelen proporcionar beneficios directos; su valor real reside en la información que se puede extraer de ellos; es decir información que ayude a tomar decisiones o a mejorar la comprensión de los fenómenos que rodean a la compañía (Molina & García, 2004).

---

<sup>1</sup>El concepto informático de datawarehouse hace alusión al proceso mediante el cual una organización o empresa particular almacena todos aquellos datos e información necesarios para el propio desempeño de la misma. Se presupone que este tipo de material se organiza de manera tal de facilitar el análisis y la realización de reportes en las situaciones en que sea necesario hacerlo.

---

## 4.7 TEXT MINING

---

---

### 4.7.1 ¿QUÉ ES EL TEXT MINING?

---

El objetivo del Text Mining es extraer información de texto no estructurado, tal como entidades (personas, organizaciones, fechas, cantidades) y la relaciona entre ellas. Además de esto, la búsqueda semántica permite al usuario especificar en una consulta no solamente términos que deben aparecer en el documento, sino esas entidades y relaciones extraídas mediante el análisis de texto (Pérez& Cardoso, 2010).

Por otra parte, la minería de texto se puede presentar como una aplicación complementaria a la minería de datos que analiza y pretende identificar patrones en los datos almacenados en repositorios de información estructurada (bases de dato relacionales y almacenes de datos o data warehouse) (Eíto&Senso, 2004).

Finalmente podemos decir que el Text Mining busca descubrir información y conocimiento que previamente se desconocía, y que no aparecía en ninguno de los documentos, analizados (Hearst, 1999); es así como con información con la cual se cuenta se puede descubrir nuevos conocimientos.

Por lo tanto el Text Mining se puede definir como cualquier operación realizada para extraer y analizar textos procedentes de distintas fuentes externas con el objetivo de obtener inteligencia; descubriendo información y conocimiento que anteriormente no se conocía, a partir de corpus textuales (Sullivan, 2001)

---

### 4.7.2 CÓMO AYUDA EL TEXT MINING A LAS ORGANIZACIONES

---

Alrededor del 80% de la información de las organizaciones está almacenada en forma de texto no estructurada, siendo esta por ejemplo: informes, correos electrónicos, actas de reuniones, legislación de interés, etc. (Cantero, 2004). Las organizaciones necesitan contar con esta información de forma ordenada para la toma de decisiones de forma acertada.

El Text Mining facilita el análisis de corpus<sup>2</sup> textuales que en un principio resultaría inmanejable debido a su tamaño. Así un investigador podrá analizar esos datos, identificando relaciones documentos y extrayendo conclusiones (Eíto & Senso, 2004).

El resultado del Text Mining generalmente es información estructurada que representa el contenido de la entrada no estructurada y que se hace accesible al usuario mediante aplicaciones adecuadas. Un ejemplo puede ser la generación de un índice de búsqueda y la utilización de un buscador que facilita el acceso a documentos de texto por tema, ordenados según su relevancia a los términos o conceptos procedentes de la consulta del usuario (Pérez& Cardoso, 2010).

---

#### 4.7.3 TÉCNICAS DE TEXT MINING

---

El Text Mining puede ser considerado como un pre-procesamiento de datos como fue mencionado anteriormente.

Dentro de las técnicas para el pre-procesamiento, se puede distinguir dos clasificaciones: lingüísticas y no lingüísticas. Las técnicas lingüísticas consideran las características del lenguaje natural del texto (sintaxis, reglas gramaticales, agrupación de conceptos, sinónimos, etc.); por lo tanto intentan entender el significado humano imbuido en él. Por otra parte, las técnicas no lingüísticas tratan a los documentos como una colección de caracteres, palabras, frases, párrafos, etc., sin necesidad realmente de entender el significado que dichos símbolos tienen para los seres humanos. Por esto último, las técnicas no lingüísticas basan su análisis en la cuenta y frecuencia de símbolos en los documentos o corpus. Asimismo, calculan la distancia o proximidad de las palabras o grupos de palabras y entre ellas, considerando su proximidad o cercanía de aparición dentro del documento o relativa a otros documentos (Díaz, 2013).

---

### 4.8 CREACIÓN, CO-CREACIÓN DE VALOR Y MODELO ARC

---

---

#### 4.8.1 ¿CÓMO SE CREA VALOR?

---

Una organización es un facilitador de valor; es el cliente quien finalmente crea valor, y el proveedor puede actuar como co-creador.

---

<sup>2</sup> Corpus: Colección de documentos ( Díaz, 2013)

Los clientes crean valor al combinar recursos y procesos de una firma con recursos y procesos de otras firmas y/o partes involucradas, dependiendo de sus metas individuales, relacionales y colectivas. El consumidor controla el proceso experiencial de la creación de valor y puede invitar a otros proveedores de servicios a participar en el proceso como co-creadores (C Grönroos & Voima, 2013b). Es así como el cliente a través de la combinación de recursos y procesos entregados por la organización crea valor; pudiendo ser distinto dependiendo del contexto en el cual esta insertado el cliente.

Esta idea se ha desarrollado como un marco conceptual (Marco ARC), el cual puede entregar las bases para analizar la retroalimentación de los clientes mediante un enfoque de lógica de servicios. Este marco toma como referencia la combinación de Actividades, Recursos y Contexto (ARC), con lo que entrega una visión más global del análisis de *feedback* de clientes y un mayor reconocimiento de cómo se crea el valor (Christian Grönroos & Ravald, 2011; Ordenes, Theodoulidis, Burton, Gruber, & Zaki, 2014b).

---

#### 4.8.2 MODELO ARC

---

En primer lugar, se debe aclarar que los Recursos y las Actividades pueden pertenecer o ser realizadas por la Compañía o por los Clientes. Teniendo la distinción antes mencionada, de que la compañía actúa como facilitador de valor y el cliente como creador del mismo. De esta forma, se entenderá un Recurso como "Cualquier elemento, tangible o intangible que el Cliente o Compañía use o posea, y genere valor o esté presente como parte de la experiencia de servicio" (Theodoulidis & Donaghy, 2013a); Mientras que una Actividad corresponderá a "Toda acción o suceso creado por el Cliente o la Compañía, que genere valor o se encuentre presente como parte de la experiencia de servicio"(Theodoulidis & Donaghy, 2013a). Por último, se entenderá como Contexto: "El escenario o circunstancias en la que el servicio se encuentra siendo ofrecido y monitoreado, con el fin de ser comprendido y analizado efectivamente" (Theodoulidis & Donaghy, 2013a).

La aplicación de la metodología tiene dos etapas principales: en la primera una muestra de textos con feedback debe ser analizada manualmente, identificando por medio del análisis de contenidos aquellos temas o conceptos recurrentes e importantes desde el punto de vista de la calidad de servicios. El marco ARC provee las principales categorías sobre las cuales se realiza

el análisis manual de texto, identificando Actividades, Recursos y Contexto los cuales son frecuentemente mencionados por los clientes, así como también, los comentarios, evaluaciones, quejas, cumplidos y sugerencias respecto de su desempeño durante la entrega del servicio. En la segunda etapa, los temas y conceptos manualmente identificados y clasificados utilizando el marco ARC son enseñados a los algoritmos de minería de texto, de manera que las reglas de codificación y análisis sean replicadas por medio de software, y por lo tanto, puedan ser aplicadas de manera automatizada, masiva y consistente a un grupo eventualmente infinito de nuevos textos de feedback (Yañez, 2014).

Es así como a través del análisis de Actividades, Recursos y Contexto (ARC) se puede llegar a automatizar mediante técnicas de Text Mining, para gestionar y evaluar información pasada como también clasificar casos futuros.

---

## 4.9 SERVICE RECOVERY, UNA HERRAMIENTA CLAVE

---

---

### 4.9.1 ¿QUÉ ES SERVICE RECOVERY?

---

Entendemos por Service Recovery como las acciones que toma un proveedor ante un problema en el servicio (Grönroos, 1988). De esta manera lo que se trata de resolver son las experiencias negativas que pueden haber tenido los clientes para poder de esta forma cambiar su insatisfacción con respecto al servicio.

Estos problemas de insatisfacción ocurren generalmente por el diferencial que se provoca entre las expectativas de los consumidores y el servicio entregado por las distintas empresas; provocando de esta forma un escape de clientes a la competencia, esto se ve reflejado en el estudio de Keaveney (1995) en que las fallas en el servicio y las “*failed recoveries*” son las principales causas de fuga de clientes a otras empresas de servicio. Por lo tanto el Service Recovery bien ejecutado es importante para realzar satisfacción del cliente, la construcción de relaciones con los clientes, y la prevención de la deserción de clientes (Fornell y Wernerfelt 1987).

Los proveedores de servicios deben hacer todo lo posible para ofrecer al cliente una experiencia positiva la primera vez. Sin embargo, en un entorno donde factores como las diferentes

expectativas de los clientes y un alto nivel de participación humana complican el proceso de prestación de servicios y los errores son inevitables (Miller 2000).

La literatura sobre Service Recovery habla sobre dos áreas importantes. La primera es cómo las organizaciones reaccionan ante fallas en el servicio, siendo las estrategias más utilizadas de recuperación del servicio las disculpas, reembolso, descuentos y servicios mejorados (Tax, 1998)

La segunda área importante de investigación del Service Recovery se ocupa de cómo los clientes califican la efectividad de los esfuerzos de recuperación de una falla en el servicio de una organización. Existe una predominación positiva de las evaluaciones hechas por los clientes en la satisfacción, confianza y compromiso después de que haya existido una falla en el servicio (Tax, 1998).

Es así como aparece la *Paradoja del Service Recovery* la cual se refiere a la situación en donde la satisfacción del cliente que se ha recuperado de una falla del servicio excede a la realidad de los clientes que no han encontrado ninguna falla (Michel, 2002); por lo tanto la satisfacción del cliente post-falla es mayor que la pre-falla.

Se puede notar que dentro del Service Recovery los clientes toman un papel muy importante, por lo cual se debe tener en cuenta la opinión de ellos para mejorar el funcionamiento de la organización.

---

#### 4.9.2 EFECTOS DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS CLIENTES EN LA CO-CREACIÓN DE SERVICE RECOVERY

---

Como se mencionó anteriormente los clientes son quienes crean el valor; debido a que es prácticamente imposible garantizar un servicio 100% libre de errores, el Service Recovery efectivo es vital para asegurar la satisfacción del cliente, para así disminuir el boca a boca negativo y mejorar el rendimiento de la compañía (Fisk, Brown & Britner, 1993). Los clientes pueden participar activamente en la co-creación de una solución de una falla en el servicio (co-creación de valor futuro) aplicando sus habilidades y conocimientos especializados.

La forma en que un cliente se involucra en la co-creación de valor futuro está determinada por la capacidad del cliente, la claridad del rol y el valor percibido por la futura co-creación. La capacidad del cliente se refiere a los conocimientos y habilidades que les permiten realizar de

manera efectiva la co-creación de valor futuro; en otras palabras, lo que "pueden hacer" en lugar de lo que "quieren hacer" o "saben hacer "(Meuter, 2005). Claridad del rol se define como el grado de claridad que tiene un cliente sobre los procedimientos, objetivos, criterios y conocimiento de las consecuencias y la influencia de éstas en la probabilidad de una futura co-creación. Además, el papel del cliente juega como un co-creador de valor ("empleado parcial") en la recuperación del servicio tendrá una influencia directa en la calidad del servicio.

A medida que el nivel de participación de los clientes en la recuperación del servicio crece, los clientes obtienen una mejor comprensión de sus funciones y los procedimientos de servicio, lo que mejora su conocimiento y capacidad. Por lo tanto, van a funcionar de manera más eficiente y productiva (Dong, Evans & Zou, 2007).

Por lo tanto, para obtener un Service Recovery mucho más enriquecedor para las organizaciones es importante involucrar a los clientes en este procedimiento; trabajando conjuntamente para de esta forma entregar un servicio de calidad y que este sea valorado por los clientes



## CAPITULO 5: POSICIONAMIENTO Y CONTRIBUCIONES

Existe una serie de modelos que intentan explicar bajo un punto de vista específico el Service Recovery mencionado anteriormente. Analizando, de esta forma, las distintas implicancias que esta herramienta puede tener para con la relación entre la empresa y el cliente. En este sentido cabe destacar la importancia del estudio realizado por **Janis L. Miller, Christopher W. Craighead y Kirk R. Karwan 2000**, ya que es el que aporta, en comparación, una mayor cantidad de información, siendo por este motivo, de gran utilidad para la discusión.

En esta sección veremos los distintos modelos de Service Recovery y estudios que lo mencionan, haciendo énfasis en las diferencias entre estos, y cómo el modelo 3M, realizado para el estudio, intenta canalizar las distintas miradas existentes del tema, enfatizando, a la vez, si bien enfocada en la relación que se desea generar, la problemática como foco fundamental del nacimiento del Service Recovery.

	Expectativas del Consumidor	Problema	Reclamo	Expectativas del Service Recovery	Recibo y Análisis	Solución	FeedBack	Lealtad Satisfacción y Retención
Beibei Dong - Kenneth Evans - Shaoming Zou	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✗	✗
Janis Miller - Christopher Craighead - Kirk Karwan	✗	✗	✗	✓	✓	✓	✓	✓
Jesús Cambra - Iguácel Melero - Javier Sese	✗	✗	✗	✓	✗	✓	✓	✓
3M	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓

Tabla 1

Para comenzar es necesario ver como el modelo estudiado por Beibei Dong, Kenneth Evans y Shaoming Sou 2007, del libro “The effects of customer participation in co-created service recovery” hace énfasis en las expectativas del consumidor, el problema y el reclamo de este hacia la empresa. Cabe destacar que si bien, este no es un modelo formal de Service Recovery, sí implica un acercamiento a la importancia de los consumidores para con la compañía. Por esta razón, también fue estudiado y tomado en cuenta para la formulación del propio modelo de esta herramienta. De esta forma, si bien este estudio no considera de manera formal el Service Recovery, su importancia radica en el foco al cliente y a los problemas que ocasiona la dualidad entre las expectativas que se generan antes de consumir ya sea un producto o un servicio, y el grado de satisfacción a estas expectativas luego del acto de la utilización del mismo.

Continuando con el análisis, es posible identificar que en el estudio realizado por Jesús Cambra, Iguácel Melero y Javier Sese 2011, existe una aproximación a una herramienta formal de Service Recovery, al estudiar de forma más minuciosa cómo afecta la dualidad de expectativas de los consumidores y el Service Recovery en la industria de telefonía. Es necesario destacar que este estudio, no hace un análisis profundo de la herramienta estudiada, sino que por el contrario, la da por sentada en la industria, viendo por ende, cómo afecta el Service Recovery en la relación y la satisfacción del cliente. Pese a lo anterior, el estudio muestra de manera empírica cómo afecta y es afectado el instrumento, por lo que es de vital importancia para los estudios posteriores a éste, a la vez, enfatiza la importancia de la misma en la fidelización de los consumidores, por lo que empieza a surgir este doble beneficio existente, en el cual por un lado, es de importante para dar solución rápida y eficiente a los problemas y externalidades que genera la empresa para con sus clientes directos, y por otro lado, potencia la relación actual de la empresa y el cliente, aumentando, a la vez, la probabilidad que ésta sea rentable y perdurable en el tiempo.

La importancia del estudio realizado por Janis Miller, Christopher Craighead y Kirk Karwan 1999, radica en que formaliza la herramienta del Service Recovery en un modelo que si bien simplifica la misma, haciendo especial énfasis tan solo en la herramienta tal, y no en el problema que la genera, muestra formalmente la existencia de expectativas por parte del cliente hacia el Service Recovery, como una idea preconcebida de la forma en que la empresa le solucionará el problema que este plantea, enfatizando también tanto el recibo y análisis, como la solución y el feedback, dándole importancia a esta herramienta en el poder fidelizador que tiene para con el cliente, siendo mostrada de esta forma, como una herramienta sumamente útil para la satisfacción y retención de los consumidores.

Los modelos mencionados anteriormente, si bien explican de buena forma el funcionamiento del Service Recovery, dejan de lado la importancia del problema en el mismo, y cómo un buen manejo de los problemas, puede generar un modelo más eficiente, agregando, por lo tanto, valor a los modelos ya señalados. Por la razón anteriormente explicada, nace el modelo 3M, el cual si bien, entiende la importancia del Service Recovery como una herramienta generadora de relaciones rentables con los consumidores que, en caso de no existir, difícilmente volverían a consumir los productos o servicios de la compañía, dada la problemática que se le presenta. En este sentido, el estudio hace especial foco en los problemas que causan este malestar al cliente, y atiende también una arista que no ha sido tocada por otros estudios: Cómo una buena

administración de los problemas, en términos de orden y de manejo de bases de datos, puede darle al Service Recovery una importancia aún mayor en los objetivos que actualmente posee el mismo.

---

---

## CAPITULO 6: OBJETIVOS

---

### 6.1 OBJETIVOS GENERALES

---

1. Aportar a la discusión del Service Recovery
2. Crear un modelo de Service Recovery que sea explicado desde el punto de vista de la problemática, por ser este, foco principal que revela la existencia de la herramienta estudiada.

### 6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

---

1. Medir desde la perspectiva del Service Recovery, las problemáticas que enfrenta la compañía LAN Airlines.
2. Identificar según el modelo ARC las principales Actividades, Recursos y Contextos que se presentan en LAN Airlines
3. Ser un aporte en torno a la eficiencia en la utilización de la herramienta de Service Recovery, identificando la importancia de este en la fidelización de los consumidores.

### 6.3 TEXT MINING

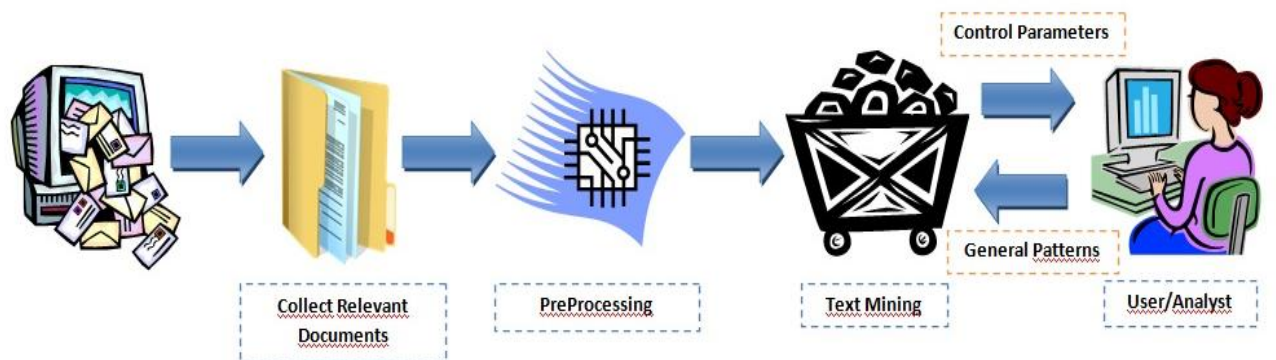
---

La proliferación de los canales digitales utilizados para la comunicación entre personas y empresas, ha generado una necesidad, dada la gran cantidad de datos que se obtienen de estas relaciones digitales, de mecanismos que permitan procesar y analizar estos últimos, ya que se ha vuelto una necesidad fundamental para las empresas conocer a sus consumidores y utilizar la información disponible para la toma de decisiones. Es por lo último que la urgencia por mantener un orden, un formato e información actualizada se vuelve una prioridad para las compañías.

El Text Mining nace dada la necesidad de la gestión de la información mencionada anteriormente, en este sentido, aprovecha las técnicas provenientes de áreas como la minería de datos para dar respuesta rápida a la necesidad imperante en un ambiente global, el cual se caracteriza por su contante cambio y por lo tanto dificulta la toma de decisiones de las empresas, las cuales cada vez tienen una necesidad mayor de información para hacer frente a estos cambios.

*"La minera de textos o Text Mining se refiere al proceso de extracción de patrones interesantes y no triviales, o conocimiento, desde documentos de texto". (Santana, Costaguta y Missio, 2012)*

En este sentido, la utilización del Text Mining como herramienta de análisis, será utilizado para determinar de una forma tangible los principales problemas que presentan las compañías, analizando de esta forma, los mails de reclamos que reciben por parte de los clientes que experimentaron el producto o servicio ofrecido por la compañía. De esta forma, resulta fundamental la realización de una revisión profunda del contexto y del contenido de los mails otorgados, para que de esta forma, se pueda obtener a partir de la observación, las principales palabras claves para cada problemática, adecuando de esta forma, los programas destinados al Text Mining, para determinar las principales problemáticas que enfrentan las compañías.



Proceso de Text Mining

Dado lo anterior, es importante destacar que las herramientas de Text Mining, ayudan a agilizar la entrega de los resultados deseados para un posterior análisis de los mismos, con fines estratégicos para la empresa. Pero no analiza los datos sin un previo estudio por parte de los investigadores de los mismos textos.

Para ser más concretos con lo anteriormente expuesto, se analizarán los Mails otorgados por LAN Airlines, para que de esta forma, dado el estudio de los distintos componentes de cada uno y la búsqueda de las palabras claves que ayuden a entender el contexto que engloba los principales problemas que aquejan a los clientes de la compañía, intentar determinar y realizar

conglomerados de problemas que se expliquen por la misma naturaleza del mismo. De esta forma, ayudando a la rapidez en torno al traspaso y análisis de la información para la empresa, y a la vez ayudando al Service Recovery, como herramienta para la solución de los problemas encontrados y de fidelización y retención de los clientes.

#### 6.4 SERVICE RECOVERY

La teoría explica el Service Recovery a través del modelo publicado por Janis L. Miller, Christopherw. Craighead y Kirk R. Karwan 2000, el cual sienta las bases formales en torno a la existencia de esta herramienta, permitiendo al lector entender el Service Recovery como una realidad y una necesidad para las organizaciones, solucionando de esta manera, las problemáticas que deben hacer frente. Dada la importancia que ofrece esta aplicación en las relaciones de las distintas organizaciones con sus respectivos clientes, resulta imperante ahondar en las distintas aristas que ofrece la investigación en torno al Service Recovery.

*"La satisfacción es el resultado medido con mayor frecuencia y es importante en tanto a corto como a largo plazo, pero la lealtad y la retención son a largo plazo objetivos de la mayoría de los gestores de los servicios."(Miller, Craighead, Karwan; 2000)*

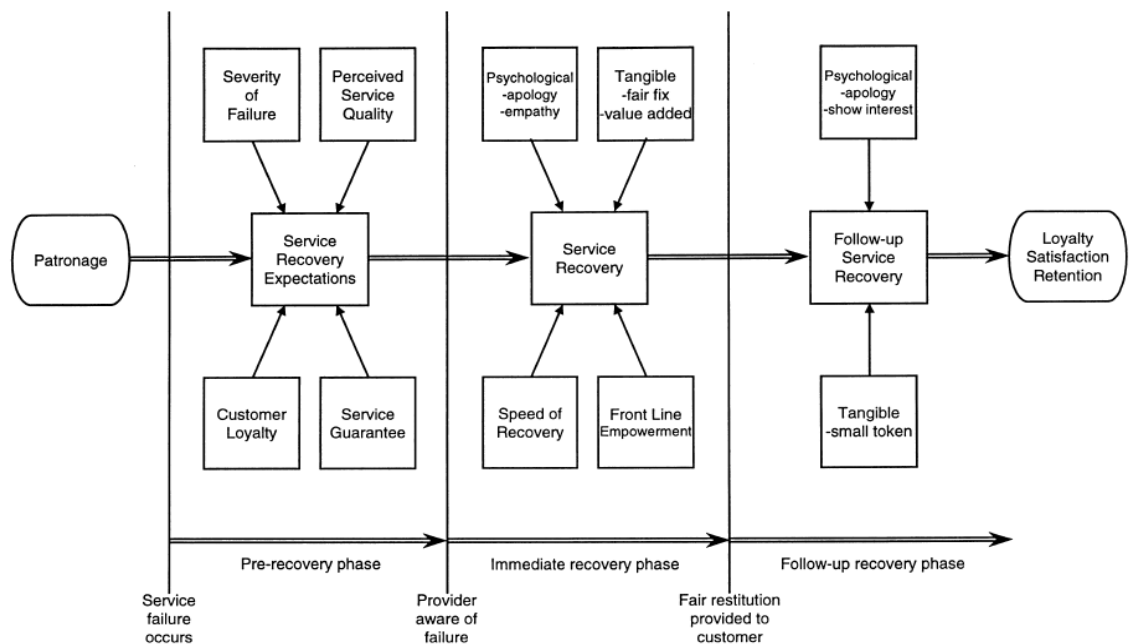


Figura 1

El estudio presentado, muestra una clara tendencia a explicar el Service Recovery a través de la relación cliente/empresa, obviando la problemática detrás de la existencia de esta herramienta. En otras palabras, el Service Recovery, por un lado, ofrece al cliente la posibilidad de reconciliarse con la compañía a través de las distintas etapas del Service Recovery, logrando el entendimiento y la solución de la problemática, pero a la vez, esta aplicación permite a la compañía la posibilidad de entender la existencia de un foco de problemas dentro del giro normal de la compañía.

Tomando en cuenta la dualidad existente en torno a la concepción del Service Recovery, es que se realizó un nuevo modelo que intenta englobar algunas de las aristas que quedaron sin ser consideradas en los estudios anteriores. Este modelo busca incorporar a los modelos anteriores la concepción de la existencia de un problema que se genera en torno al o cumplimiento de las expectativas de los consumidores con relación a cierto producto o servicio ofrecido por la compañía, diferencia de expectativas que se traducen en un problema real, el cual se ve reflejado en un reclamo.

*"Cuando se desencadena un problema es importante que las empresas lo resuelvan adecuadamente e intenten conocer mejor al cliente. Es posible incluso que puedan mejorar la prestación del servicio, adaptarlo mejor a las necesidades de cada cliente y co-crear con ellos nuevas propuestas de interés." (Cambra, Melero, Vázquez; 2013)*

Es necesario hacer esta aclaración, ya que el Service Recovery toma importancia cuando existe un reclamo formal que acuse una problemática en cierta área, de esta forma, la importancia de una posición activa por parte del consumidor es esencial para la realización de un análisis de las competencias de las compañías, análisis que sugiere una mejora de la misma en el mediano o largo plazo dependiendo de la dificultad que se presente. Y a la vez permite la fidelización del cliente con el problema en cuestión.

*"Diversas investigaciones reconocen que el hecho de que el cliente perciba que la empresa se esfuerza en solucionar el problema puede influir en su nivel de satisfacción y puede llevarle a sentirse vinculado a la empresa durante más tiempo." (Cambra, Melero, Vázquez; 2013)*

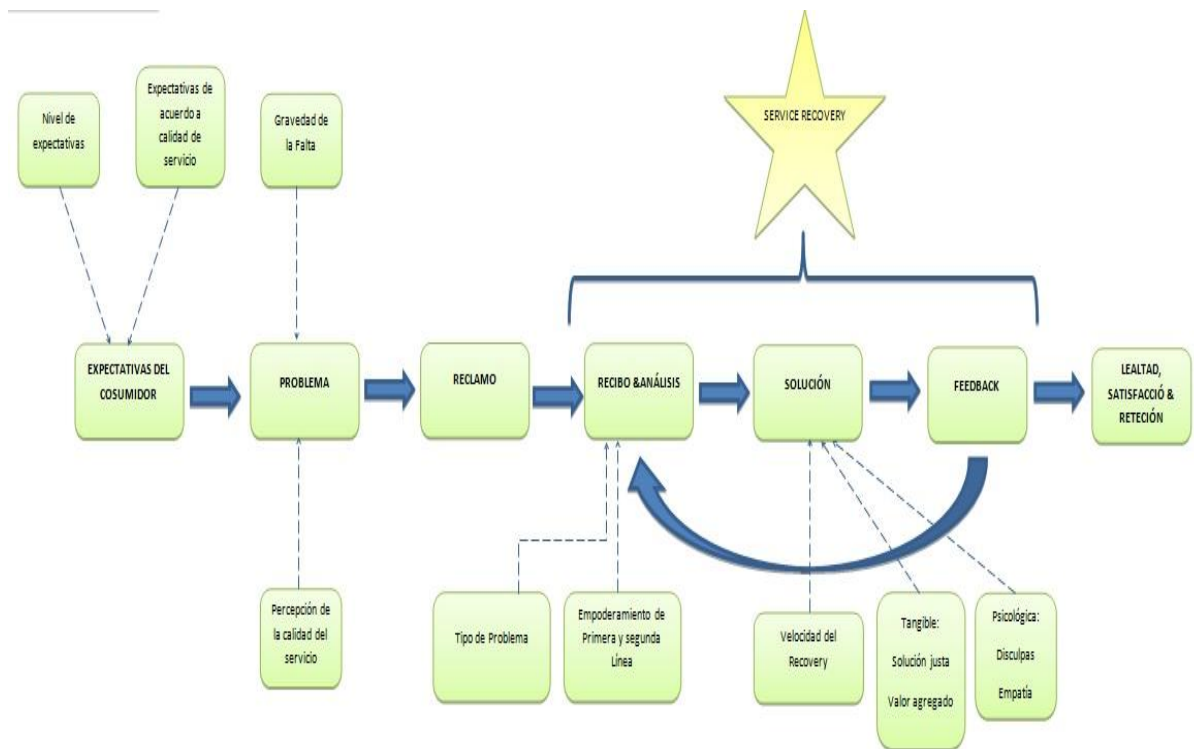


Figura 2

A continuación se analizará cada factor con sus respectivos determinantes, aportando de esta forma a la discusión y al análisis del Service Recovery (Figura 2).

- **Expectativas del consumidor:** Es fundamental entender que la imagen o idea preconcebida que el consumidor posee tanto del producto o servicio que se entrega es la que determinará el grado de satisfacción que se obtendrá para con el uso o consumo del mismo, de esta forma el entendimiento de esta expectativa es fundamental para la compañía, tanto en términos de creación de valor como de fidelización de los mismos consumidores. De esta forma, los principales determinantes para este factor pueden ser entendidos como las expectativas de acuerdo a la calidad del servicio y el nivel de las expectativas.
- **Problema:** Surge a partir de la existencia de una medición personal de la satisfacción obtenida por la persona al momento del consumo comparada con la expectativa antes mencionada, de esta forma, cuando la medición real es inferior a la expectativa que el



consumidor se había formado con anterioridad surge un problema, el cual está determinado tanto por la percepción de la gravedad de la falta como por la percepción de la calidad del servicio.

- **Reclamo:** Puede ser entendido como la representación formal de la molestia o problema explicado anteriormente, la importancia del reclamo formal para el Service Recovery está en el hecho que gracias a la verbalización del problema es que la empresa puede determinar el camino correcto para solucionar el mismo, mejorando de esta manera el servicio entregado por la misma y entregando una imagen de responsabilidad y compromiso para con los consumidores.
- **Recibo y Análisis:** Para que el Service Recovery pueda ser utilizado de la mejor forma como la herramienta que apoya la administración de los problemas generados por los productos o servicios entregados por la empresas, es necesario que esta tome en consideración estos reclamos a través de las distintas plataformas existentes, entre los cuales podemos observar E-Mail, Call Center, Libro de Reclamos, entre muchos otros. De esta forma la recopilación de información con respecto al tema tratado y su posterior análisis es posible, abriendo por lo tanto la posibilidad de utilizar el Service Recovery para dar solución a los problemas.

Para este factor en específico, resulta determinante para su óptimo funcionamiento, el empoderamiento tanto de la primera línea, personal dedicado a atender los problemas de los clientes, quien es a la vez la cara visible de la empresa en ese momento específico, por lo que la calidad en la atención y la velocidad de la respuesta tiene que ser fundamental para la satisfacción posterior del consumidor. A la vez, resulta importante el empoderamiento de la segunda línea, la cual puede ser identificada como el personal que respalda la primera y que en conjunto, intentarán dar solución a la problemática planteada por el cliente, de esta forma, es necesario que la segunda línea esté y se sienta empoderada para la búsqueda tanto de información como de soluciones.

También resulta fundamental determinar el tipo de problema que la compañía está enfrentando. La importancia de hacer foco en el tipo de problema, radica en que gracias

a esta acción es posible encontrar soluciones estandarizadas para estos, haciendo más eficiente el Service Recovery para algunas problemáticas específicas, utilizando entonces el recurso ocioso que resulta de esta eficiencia operacional, para dedicar tiempo a aquellos casos que requieren más horas hombre para ser solucionados. En conclusión, la determinación por parte de la compañía en torno a la naturaleza de cada problemática, puede generar una mayor eficiencia en el uso de los recursos y a la vez presenta la posibilidad de dedicar mayor tiempo a los problemas poco usuales o con una mayor complejidad en la búsqueda de instancias para resolver los mismos.

- **Solución:** La importancia de la solución para el fin último del Service Recovery, recae en que es ésta la que determina el grado final de satisfacción del cliente con la empresa, así, es fundamental que la solución sea satisfactoria para el consumidor, de forma que sea éste quien considere de buena forma la compañía y a la vez se fidelice con ella al considerarla una empresa seria la cual responde de forma favorable a los errores que la misma comete.

En este sentido resulta fundamental la velocidad de la respuesta al cliente, ya que considera el grado de urgencia del problema mismo. Es por esto que la compañía debe considerar como relevante el tiempo de solución que se le proporciona al cliente como uno de los puntos más importantes para la posterior satisfacción y fidelización del mismo, convirtiéndose por ende la velocidad del Service Recovery como un punto fundamental y determinante para el fin último del Service Recovery, que es la lealtad, la satisfacción y la retención del consumidor.

A la vez, esta solución debe contar con una serie de requisitos para asegurar en cierto grado la satisfacción del consumidor final con el servicio entregado por la compañía, en este sentido, es fundamental que sea el cliente quien considere la satisfacción como justa dado el problema que éste ha enfrentado y que a la vez, agregue valor al producto o servicio prometido por la compañía y por último que sea tangible para el cliente, asegurando de esta forma, que el cliente pueda observar el esfuerzo detrás de la solución entregada y a la vez sienta una satisfacción mayor hacia la compañía, el servicio que asegura y la imagen de seriedad que proyecta.

Para finalizar, es tarea de quien atiende a la persona que plantea la problemática para la empresa quien debe asegurar que tanto la solución como todo el trabajo detrás de la búsqueda de ésta, sea tratada con un punto de vista psicológico, entendiendo al cliente y generando empatía con el mismo, entregando las disculpas correspondientes para cada caso, asegurando de esta forma que el consumidor sienta una cercanía con la empresa, y la considere al momento de repetir la experiencia de compra.

- **Feedback:** Una vez finalizado el proceso de búsqueda y entrega de una solución satisfactoria tanto para el cliente como para la compañía, es tarea de esta última contactarse con el consumidor para conocer de forma directa cuáles fueron los errores cometidos, los puntos clave en los que tiene que hacer énfasis la compañía para disminuir de esta forma, la frecuencia de los errores al entregar un servicio asegurando así agregar mayor valor al producto o servicio entregado ya la vez con esta interacción generada por parte de la compañía, se disminuya la distancia psicológica entre el cliente y la empresa, aumentando la probabilidad de recompra, dada la confianza que el cliente tendrá hacia la compañía y con el servicio que promete.

Es por esta razón que el Feedback tiene un doble propósito tanto en el autoconocimiento de la compañía y de los errores que comete, como el conocer de una forma más personal al consumidor final de los productos que ofrece, disminuyendo con esta herramienta la distancia psicológica entre el cliente y la compañía. Aprovechando también el posible boca a boca que genere tanto la solución con el cliente como la interacción que la compañía tendrá con este y los esfuerzos que esta demuestre para solucionar la problemática planteada.

- **Lealtad, Satisfacción y Retención:** La importancia de un buen Service Recovery radica fundamentalmente en generar una imagen de empresa, la cual genere confianza para con los consumidores, de esta forma, proporcionar tranquilidad a los mismos a la hora de la compra o recompra de los productos o servicios ofrecidos, y a la vez, generando una popularidad entre las personas aprovechando el boca a boca que los mismos proporcionan. Es por esto, que al importancia de entregar una solución rápida y

satisfactoria para el cliente es fundamental, ya que al generar empatía con el mismo, es que se genera un vínculo fundamental para el transcurso diario de la empresa.

Es por esta razón, que la complejidad del Service Recovery no radica tan solo en la búsqueda de la satisfacción del consumidor como único eje fundamental en la corrección de los errores cometidos por la compañía, sino que a la vez busca generar una relación rentable y de largo plazo con los mismos, es por esto que los esfuerzos no sólo se relacionan en entregar de forma rápida dicha solución, sino que el esfuerzo debe a la vez focalizarse en generar lealtad del consumidor a la empresa, con tal de retenerlo y que sienta satisfacción al consumir los productos ofrecidos por esta, dada la imagen proyectada y la seriedad y empatía con la que se tratan las inquietudes de los mismos clientes.

Una vez actualizado el modelo de Service Recovery que se estudió para estos casos, y determinando los principales ejes de acción con los que debe contar la compañía para lograr los objetivos principales para los cuales se estableció el Service Recovery como una herramienta fundamental para la creación tanto de imagen y como de relaciones de largo plazo con los consumidores, es importante estudiar este modelo en un caso real y tangible, para que de esta forma, sea posible analizar los pros y los contras del mismo, de tal manera de ser un aporte al estudio del Service Recovery.

Por lo mismo, es importante identificar los principales objetivos que se desean para el posterior análisis tanto de los casos a estudiar como del modelo creado a partir de los estudios y modelos ya creados para estos fines. En este sentido es fundamental identificar la existencia de una dualidad en torno a los objetivos buscados al existir objetivos específicos tanto para la creación de un modelo como otros para la utilización del modelo creado en un caso práctico como el seleccionado y explicado más adelante.

*"Para que el cliente esté satisfecho tras un proceso de recuperación de servicio es necesario que éste perciba que la empresa se esfuerza por solucionar el fallo." (Cambra, Melero, Sese; 2011)*

En este sentido, es importante destacar que la motivación principal para la creación de un modelo con base teórica que explique bajo otro punto de vista la herramienta del Service

Recovery, es la de generar un debate en torno al tema, de esta forma aumentar el conocimiento existente en esta área, la cual resulta fundamental para la resolución de problemáticas y la satisfacción y lealtad por parte de los consumidores. Es por esta razón que el aporte realizado con el modelo anteriormente explicado, se entiende gracias a la razón principal que explica la existencia del Service Recovery dentro de una compañía: la existencia de problemáticas solucionables por la misma compañía que son foco de insatisfacción por parte de los consumidores. En este sentido, la comprensión de éstas resulta vital en el entendimiento de la forma de solucionarlos, por lo tanto se vuelve fundamental el estudio de los principales focos de problemas que poseen las empresas, de esta forma, simplificando el actuar del personal encargado del Service Recovery y por lo tanto de las personas que se entienden directamente con los clientes para darle solución a los mismos.

---

#### 6.5 CASO LAN AIRLINES

---

Lo anteriormente expuesto es el objetivo principal de la investigación realizada a la compañía LAN Airlines, en la cual se analizaron datos proporcionados por la misma, principalmente mails que mostraban de forma explícita los reclamos de los consumidores por el servicio entregado por la compañía, de esta forma, es fundamental determinar los principales focos de problemáticas, para así agilizar la respuesta y el proceso de Service Recovery, aumentando de esta forma la cantidad de problemas solucionados de forma satisfactoria y a la vez, la cantidad de consumidores retenidos y leales a la marca LAN dado el servicio que entrega la misma y la confianza que se le puede depositar para estos fines. A la vez, es importante determinar y estudiar la existencia de estacionalidades ligadas a ciertos tipos de problemáticas, ayudando de esta forma a la rapidez y al entendimiento de las principales problemáticas que enfrenta diariamente la compañía.



El profundizar en el entendimiento de las causas y de las fallas en los servicios ofrecidos por la compañía provoca un mayor entendimiento en la forma de minimizarlos o solucionarlos y es importante destacar que en ocasiones, la satisfacción del consumidor luego de ser efectiva la herramienta del Service Recovery es mayor incluso a la misma satisfacción obtenida de la experiencia en el servicio sin fallo alguno. Es por esto que la importancia de minimizar los fallos debe ir de la mano con el estudio de, en caso de ocurrir, dar la mejor solución posible de forma eficiente, para de esta forma aumentar la lealtad del consumidor para con la marca.

*"Estos fallos influyen en la percepción de los usuarios y pueden afectar a su nivel de satisfacción/insatisfacción. No obstante, una gestión adecuada de esos fallos puede reconducir al cliente hacia un estado de satisfacción incluso mayor que en el caso de que no se hubiera producido error alguno" (Cambra, Melero, Vázquez; 2013)*

---

## 6.6 TIPOS DE PROBLEMAS SEGÚN MODELO ARC

---

El Modelo ARC presentado por José Yáñez (2014), muestra la descomposición de las problemáticas de LAN en razón de tres factores: **Actividades** ("Toda acción o suceso creado por el Cliente o la Compañía, que genere valor o se encuentre presente como parte de la experiencia de servicio"), **Recursos** ("Cualquier elemento, tangible o intangible que el Cliente o Compañía use o posea, y genere valor o esté presente como parte de la experiencia de servicio") y **Contexto** ("El escenario o circunstancias en la que el servicio se encuentra siendo ofrecido y monitoreado, con el fin de ser comprendido y analizado efectivamente").

De esta forma, el modelo creado proporciona a la compañía los principales factores que son relevantes para los clientes y para la empresa y que inciden en el proceso del servicio, de esta forma, es posible determinar donde es necesario hacer énfasis para disminuir la probabilidad de

ocurrencia de errores. En este sentido, es posible identificar, gracias a las herramientas de Text Mining utilizadas en el modelo ARC, los principales factores de errores y problemáticas en la entrega de los productos y servicios que ofrece una compañía, siendo en este sentido, un real aporte para la herramienta de Service Recovery de la aerolínea.

En este sentido, se identificará, según el modelo ARC, las principales Actividades, Recursos y Contextos que generan errores en los servicios entregados por LAN, siendo un principal aporte para el estudio y las conclusiones del modelo de Service Recovery estudiado y ahondando en la discusión del cómo hacer más eficiente una herramienta que resulta fundamental para la recuperación de clientes y la fidelización de los mismos.

---

## CAPITULO 7: METODOLOGÍA

---

---

### 7.1 SOBRE LA MUESTRA

---

Para la realización de este estudio, se utilizaron tres bases de datos proporcionadas por LAN Chile. La primera corresponde a los contactos por parte de clientes durante el año 2012, consistente en 612 observaciones; la segunda a los realizados el 2013, compuesta por 806 contactos; y la última desde enero hasta abril del 2014, conformada por 127 contactos. Todos éstos fueron realizados vía correo electrónico.

Estas bases tienen como contenido principal los contactos de los consumidores a diferentes áreas funcionales de LAN expresando distintas inquietudes y problemáticas relacionadas con el servicio realizado por la aerolínea.

Cabe destacar que del universo primario de 1545 correos electrónicos, comprendidos entre los años 2012 y 2014, hubo que realizar un descarte de los correos en que se abordaba una misma problemática y se producía una cadena de mensajes al respecto del mismo tema, por lo tanto, se eliminaron de la muestra 241 contactos de la base de 2012, 231 de la base de 2013 y 48 de la de 2014, resultando en un espacio final de investigación comprendido por 1025 observaciones.

---

### 7.2 SOBRE LAS BASES DE DATOS

---

Las bases de datos utilizadas para este análisis se componen de los siguientes campos:

- **ID\_Caso:** rótulo de uso externo para la identificación posterior del caso a tratar.
- **Área:** área de la compañía a la que fue dirigida la consulta o reclamo.
- **Fecha:** día, mes, año y hora en que fue recibido el correo electrónico
- **Asunto:** asunto que el emisor del correo le dio a éste.
- **Cuerpo:** contenido del mensaje.
- **Email:** correo de quien envía el mensaje.
- **ID:** rótulo de uso interno para la identificación posterior del caso a tratar.

Como sigue:



ID_CASO	ÁREA	FECHA	ASUNTO	CUERPO	MAIL	ID
11069682	css_excepciones	02-01-2013 20:59	Pasaje Teres	Señores adjunto comprobante mÃ©dico	gonzalo.vargas@kibernum.com	,225578102);

Tabla 2

---

### 7.2.1 PROCEDIMIENTO MANUAL:

---

Como se mencionó anteriormente, uno de los objetivos de esta investigación es determinar, como parte del contexto del Service Recovery de LAN Chile, la naturaleza de los problemas que llevan a los usuarios a contactarse con la compañía para manifestar alguna duda o descontento.

De esta manera, lo primero que se realizó fue una revisión, a cada email, de los contenidos de los correos enviados, para de esa forma lograr identificar los problemas manifestados explícitamente en el cuerpo de los mensajes. Así, los problemas que aparecieron en esta primera revisión se pudieron agrupar en los siguientes tipos de problema:

- **Gestión de datos de clientes** los usuarios se contactan con LAN para modificar los datos personales de sus cuentas Lanpass. Direcciones de correo electrónico y correcciones en los nombres y/o apellido son las más frecuentes.  
Además se incluyeron los casos en que el pasajero exige ser promovido a cliente premium dado que cumple con los requisitos.
- **Imposibilidad de realizar reserva:** en estos casos el cliente no pudo efectuar reserva de vuelo por internet.
- **Problemas con acceder a la página** quienes manifestaron estos problemas no podían ingresar al portal de socios.
- **Problemas cuenta Lanpass** correos electrónicos en que los clientes solicitan recuperar el acceso al portal Lanpass al cual no pueden acceder producto de olvido de la contraseña, cambios en sus datos personales, etc.  
Además figuran clientes que poseen más de una cuenta desean unificarlas para vincular la información de ambas.

También se incluyeron quienes deseaban traspasar puntos Lanpass de una cuenta a otra.

- **Trámites sin C.I:** cliente no tiene documentos necesarios para realizar trámites.
- **Gestión de Millas/Kilómetros:** estos correos electrónicos muestran los reclamos por parte de los clientes que han realizado vuelos y no les han sido incorporados esas millas o kilómetros de esos trayectos en sus cuentas Lanpass, además de quienes exigen una auditoría de sus cuentas con el fin de conocer cuántos kilómetros o millas poseen.

Por último se incluyeron a quienes no pudieron utilizar sus Millas o Kilómetros previamente acumulados para abonar sus compras de pasajes.

- **Gestión de equipaje:** esta situación se da cuando los usuarios han perdido sus maletas en distintos tramos de sus viajes y les han sido devueltas después. También se incluyen los casos en que personas denuncian el robo de objetos dentro de sus equipajes. En la mayoría de los casos se exige una compensación monetaria. Además se incorporan a quienes si bien no han sufrido del extravío de sus pertenencias, si presentan daños en ellas después de haber realizado el vuelo.
- **Compensación por demora:** clientes exigieron bonificación económica por demora en vuelos.
- **Error en la compra** los usuarios registran cargos extra a la hora de comprar sus pasajes, además de tickets no emitidos luego de haber hecho la transacción y vouchers de regalo que no aplicaron a la hora de comprar
- **Imposibilidad de viajar por enfermedad** en este caso el contacto se produce dado que quienes tienen un pasaje no pueden viajar en la fecha en que tienen agendados sus vuelos dada alguna complicación médica de ellos o de alguna persona con la que viajarían y por lo general piden un cambio de pasajes hacia una fecha en que les sea posible realizar dicho viaje.

- **Cambio de vuelo** los usuarios se contactan con LAN para evaluar la posibilidad de hacer cambios en la fecha de sus vuelos. Esta situación se da tanto por reprogramaciones hechas por la empresa o por complicaciones que presentan los mismos pasajeros.
- **Viaje con Mascota** los pasajeros tenían la intención de realizar sus viajes acompañados de sus mascotas por lo que preguntaban por el procedimiento respectivo.

Luego, como segunda etapa de esta fase exploratoria, se hizo una nueva revisión dentro de los correos a los que no se les había asignado previamente un problema específico. Es así como surge la categoría “Podría ser”. Ésta se refiere a los mensajes en los que no se hace alusión explícita a un problema, pero en los que dados ciertos contenidos dentro del cuerpo del mensaje o de su asunto, se podía concluir que dicha observación correspondía a un tipo de problema determinado.

Así, para fines de análisis posteriores, trataremos como iguales tantos los mensajes con contenido explícito como los que no.

De esta manera, a cada observación se le otorgó uno de los anteriores problemas señalados.

---

### 7.2.2 PROCEDIMIENTO VÍA TEXT MINING

---

Con ayuda de un software de análisis de datos vía text mining, es que se buscó establecer, según el modelo ARC, cuáles son las principales actividades y recursos que se ven involucrados en la muestra de reclamos obtenidos de las bases de datos otorgadas por LAN Chile, con el fin de posteriormente realizar un análisis de qué Actividades o Recursos están presentes al suceder un reclamo por parte de un cliente.

Así, es como el software analizó cada correo electrónico de contacto, y vía un procedimiento de minería de texto mixto lingüístico no lingüístico, el programa fue capaz de crear algunas categorías primarias tanto para actividades como para recursos a partir de la información obtenida tanto en el campo “Asunto”, como en “Cuerpo”. Posteriormente, identificando palabras clave en los correos electrónicos, se pudo poner etiquetas a las distintas categorías, lo que permite tener aún más claridad la fuente del Recurso o Actividad involucrada. Finalmente el sistema entregó en forma de variable binaria una “T” en el caso de que esa categoría con su

respectiva etiqueta, estuviese presente en el correo electrónico analizado, y una “F” si es que no. De esta forma, para ejemplificar:

ID_CASO	FECHA	ASUNTO	CUERPO	EMAIL	Category_Lan.com	Category_Lan.com/LAN.COM	Category_Lan.com/internet
242731	18-01-2012 15:59	Actualizaci3n de Mail	Estimada Valeska: \nTal como c	AsuncionGarciaGH@gmail.com	F	F	F

Tabla 3

En este caso, para la categoría de Recurso identificado como “LAN.com”, subcategoría “internet”, se puede ver que para ese correo electrónico, al estar identificado con una “F”, no ve el recurso “LAN.com/internet” involucrado.

De esa manera, se pudieron identificar, para el caso de los *Recursos*, las siguientes categorías:

- **LAN.com:** representa el portal web de la compañía. Se pudieron identificar los siguientes conceptos clave: “LAN.COM”, “internet”, “página”, “sistema”, “sitio” y “web”.
- **KM Lanpass:** se refiere a la facultad de los socios de LAN de acumular distancia para abonar en la compra de vuelos futuros. “Kilómetros”, “Millas” y “Puntos” fueron los conceptos detectados.
- **Pasajes:** se relaciona con los tickets para viajar adquiridos por los clientes. “Boarding Pass”, “Boleto”, “Pasaje”, “Ticket” fueron los conceptos indetificados.
- **Contact Center:** central telefónica de ayuda al cliente que posee la aerolínea. Se identificaron las palabras: “Atención”, “Call Center”, “Línea”, “Soporte Telefónico”, “contact center”.

Para el caso de las *Actividades*, las detectadas son:

- **Vuelos:** referido al servicio fundamental que realiza la compañía. Destacan los conceptos “Viaje” y “Vuelo”.
- **Gestión de Equipaje:** se refiere a la actividad que ejecuta la empresa para manejar el equipaje de los pasajeros durante el desarrollo de un viaje “Equipaje”, “Maleta”, “Problemas” y “valija”, fueron las palabras identificadas.

- **Devolución Dinero:** se relaciona con la actividad que realizan los clientes cuando exigen el reembolso de su dinero producto de malas gestiones por parte de la empresa. “Compensación”, “Devolución”, “Devoluciones”, “Mal cobro” y “Reembolso” figuran como los conceptos clave.
- **Acreditación Km:** es la actividad que realiza la empresa para gestionar la acumulación de kilómetros y millas de los clientes. Los conceptos que destacan son “Acreditación”, “Acumulación”, “abonado” y “cargados”.

Por último en una fase de text mining no lingüístico, se utilizaron conceptos presentes en los correos electrónicos que se agrupan en la categoría “**Atención**”. Algunas de las palabras utilizadas fueron “problema”, “gentileza”, “horario vuelo”, “queja”, “datos”, “respuesta”, “inconveniente”, “manejo de los equipajes”, entre otras.

En la figura 3, un resumen de lo anterior.

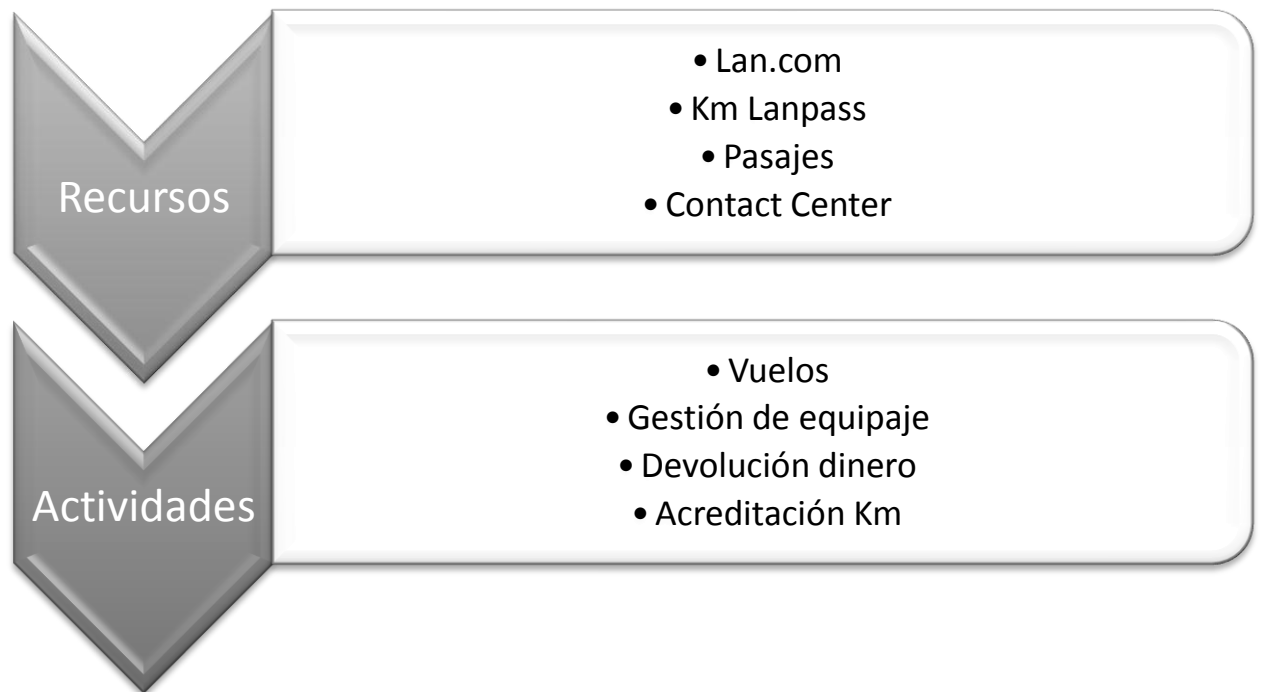


Figura 3

## CAPITULO 8: RESULTADOS Y ANÁLISIS

Al asignar a cada correo electrónico un tipo de problema, fue posible encontrar la naturaleza del mismo con una tasa de concordancia con clasificación humana del 70,82% aproximadamente. A la vez se obtuvo la conclusión de que el 47,3% de los problemas corresponden a una de tres naturalezas. La problemática más recurrente fue la de **“Gestión de datos clientes”**, en la que los clientes manifestaban algún tipo de problema con sus datos personales asociados a su cuenta Lanpass. En segundo lugar se encuentra **“Problemas cuenta Lanpass”**, asociado a la dificultad de ingresar a su cuenta y hacer uso de su rol de socios. Por último, **“Imposibilidad de viajar por enfermedad”** figura como el tercer problema más frecuente.

Los resultados y frecuencias se aprecian en la tabla 3:

Problema	Real	Puede ser	Recuento	% del Total
Problemas cuenta lanpass	101	67	168	16%
Gestión de datos clientes	84	159	243	24%
Imposibilidad de viajar por enfermedad	81	29	110	11%
Gestión de Millas/Kilómetros	63	20	83	8%
Gestión de equipaje	42	23	65	6%
Error en la compra	18	3	21	2%
Cambio de vuelo	13	15	28	3%
Viaje con mascota	3	0	3	0%
Compensación por demora	2	0	2	0%
Imposibilidad de realizar reserva	1	0	1	0%
Problemas con acceder a la página	1	0	1	0%
Trámites sin C.I	1	0	1	0%
<b>Datos Útiles</b>	<b>410</b>	<b>316</b>	<b>726</b>	<b>71%</b>
<b>Datos que no se pudieron determinar</b>			<b>299</b>	<b>29%</b>

Tabla 3

A partir de esta información obtenida de las tres bases de datos previamente mencionadas relacionadas a los años 2012, 2013 y 2014, es que se realizará un análisis de estacionalidad y de posibles relaciones entre problemáticas y períodos de tiempo en que éstas se producen.

### 8.1 CONTEXTO

De esta forma, los problemas se separaron en tres grandes categorías, dependiendo de en qué contexto o circunstancias, con referencia la fecha en que se realiza en vuelo, el cliente manifiesta

su problema. Así, los problemas se separaron en **PRE VUELO**, **POST VUELO** y **TRANSVERSALES**.

La figura 4 grafica la distribución de los problemas mencionados anteriormente:

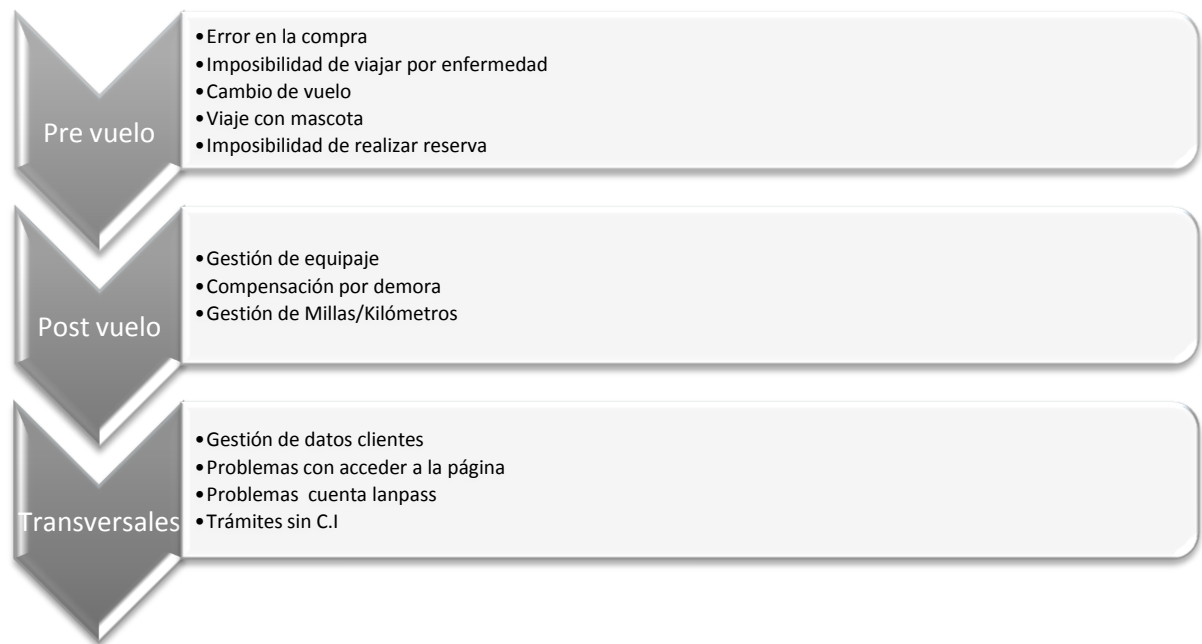


Figura 4

Resultando en un total de 163 contactos con problemática relacionada con Pre vuelo, 150 Post vuelo y 413 Transversales.

## 8.2 RECLAMOS Y DÍAS DE LA SEMANA

Teniendo en consideración que los correos electrónicos de la base de datos tienen asociados una fecha en la que fueron enviados, es que es posible analizar qué días son en los que más reclamos se realizan.

A continuación se pueden ver los resultados obtenidos para cada año

---

8.2.1 AÑO 2012

---



Gráfico 1.1

---

8.2.2 AÑO 2013

---



Gráfico 1.2



---

### 8.2.3 AÑO 2014

---

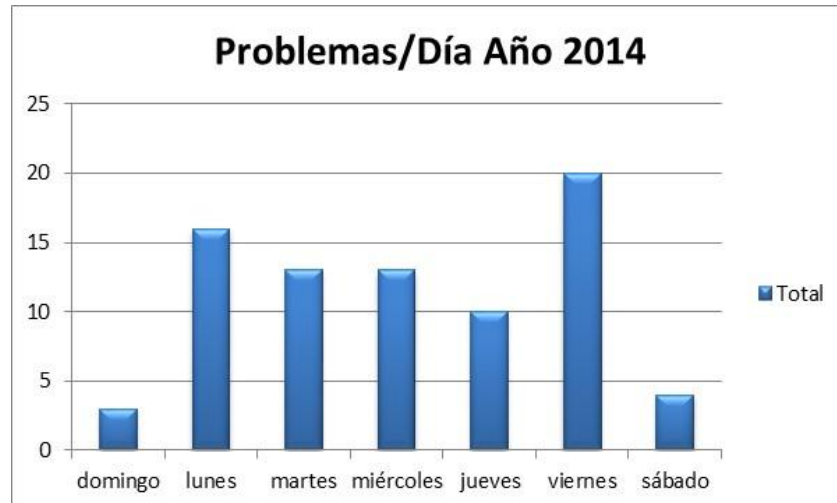


Gráfico 1.3

Es así como se ve que los días en que los clientes menos suelen reclamar son los que corresponden a fines de semana (sábado y domingo), por lo que los días hábiles aparecen como el período de la semana en que más se realizan consultas y reclamos.

Lo anterior puede entenderse por variadas razones, pero no corresponde para fines del estudio, ahondar en ellas, si no que hacer énfasis en la información entregada por la investigación. En este sentido, es posible entender la necesidad de tener al personal destinado para fines del Service Recovery los días en los que el tráfico de información es considerablemente mayor. Para el caso del LAN, los días hábiles.

### 8.3 RECLAMOS Y MES DEL AÑO

---

Dada la información proporcionada, fue posible establecer la cantidad de reclamos mensuales que recibió la compañía durante los tres años comprendidos en esta investigación. De esta forma, para el año 2012 los meses con más reclamos fueron mayo, agosto y diciembre con 38, 41 y 38 consultas respectivamente. Es notoria la menor cantidad de reclamos en enero de dicho año con sólo 13 observaciones. Esta situación se grafica en el gráfico 2.1

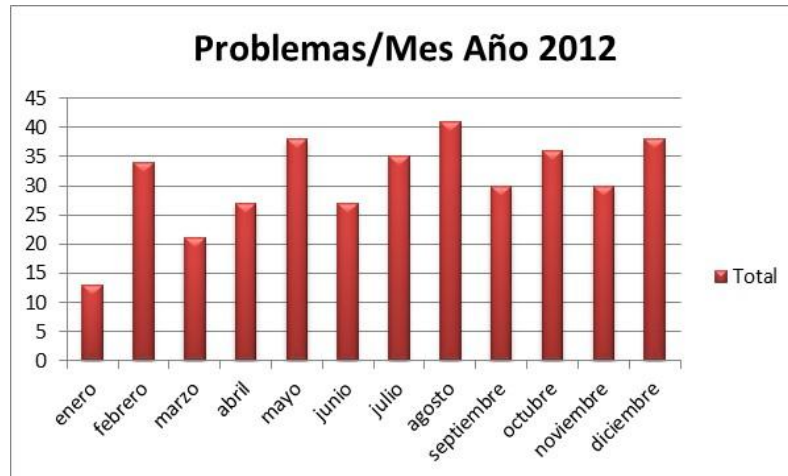


Gráfico 2.1

Para el año 2013 se aprecia en el gráfico 2.2 que la menor cantidad de reclamos fueron realizados en noviembre, con 26 observaciones; y la mayor cantidad fueron hechos en marzo, mayo y julio, con 62, 68, 66 observaciones respectivamente

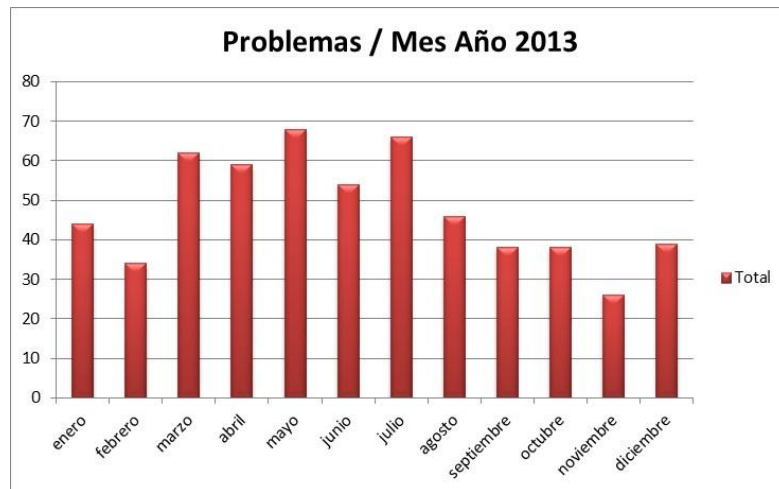


Gráfico 2.2

De las observaciones que se analizaron para el año 2014, se ve que la distribución de reclamo no parece mosrar cambios muy bruscos, como se observa en el gráfico 2.3. Esto debido a la poca

cantidad de información destinada para el presente año, en el cual no es posible identificar grandes cambios dada la temporalidad del mismo.

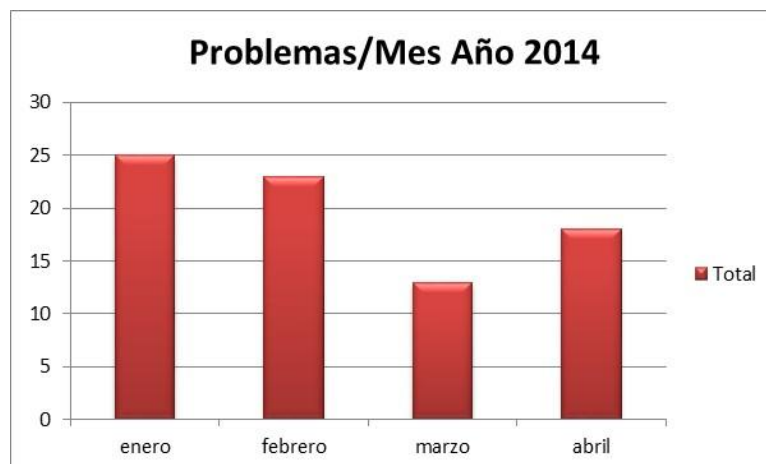


Gráfico 2.3

Es así como no se observan estacionalidades marcadas con respecto a los reclamos, pese a la creencia a priori de que los meses posteriores a los meses de verano en el hemisferio sur (diciembre, enero y febrero), sufrieran más consultas dado el aumento de viajes realizados durante las vacaciones de verano. Tampoco se observan concentraciones importantes en octubre, posterior a las celebraciones correspondientes a los días feriados dadas las festividades nacionales en Chile.

#### 8.4 RECLAMOS ANUALES

Como se puede ver en los gráficos 3.1, 3.2 y 3.3, correspondientes a 2012, 2013 y 2014 respectivamente, es posible observar que las mayores acumulaciones de reclamos o consultas se generan a finales o principios de mes.

A la vez es posible identificar una marcada tendencia hacia una estabilización de la cantidad de reclamos diarios, observando, también, algunos saltos que pueden ser entendidos ya sea por motivos específicos (con énfasis en los meses que poseen feriados o topan con las vacaciones de las personas que están en los colegios, los cuales pueden ser determinantes que influyen en la

decisión de tomar un vuelo en la empresa estudiada), los cuales generan este aumento en el flujo de información, aumentando de esta forma los reclamos hacia la compañía.



Gráfico 3.1



Gráfico 3.2

## Problemas Diarios

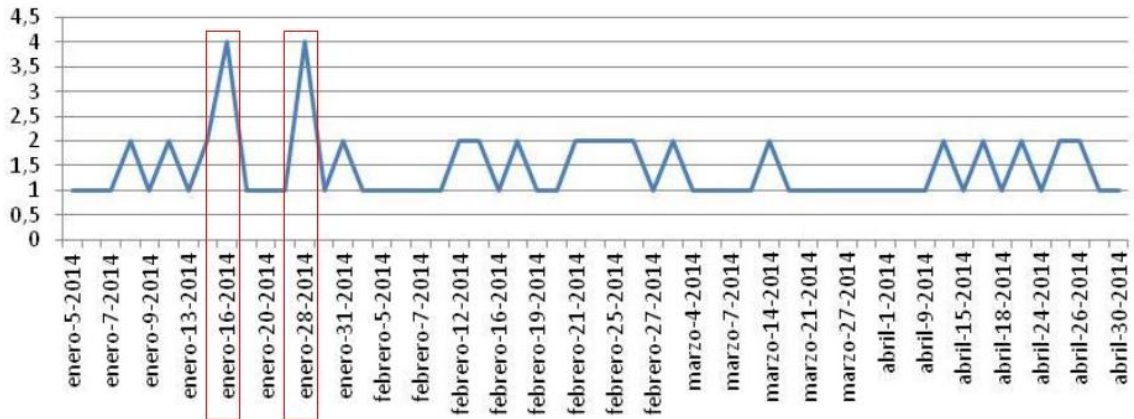


Gráfico 3.3

### 8.5 RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL MODELO ARC

Luego de haber categorizado los correos electrónicos primero según la naturaleza de su problemática, y luego según el momento del tiempo en el que éste se produjo (previo al vuelo, después de éste o independiente de su ocurrencia), es que se analizará la relación entre el tipo de problema y las actividades y recursos según modelo ARC.

Cabe recordar que los recursos identificados según el proceso de minería de texto, corresponden a: LAN.com, KM Lanpass, Pasajes y Contact center; mientras que las actividades son: Vuelos, Gestión Equipaje, Devolución dinero, Acreditación Km y Atención Contact Center.

De esta forma, el gráfico 4.1 muestra cómo inciden las distintas actividades y recursos identificados en las problemáticas mencionadas anteriormente:

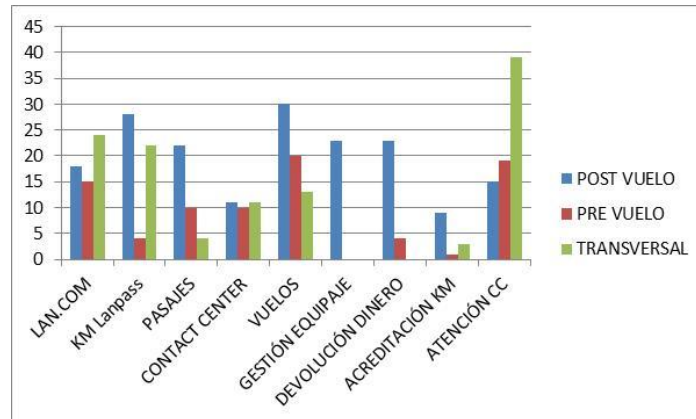


Gráfico 4.1

De esta forma se puede ver que el recurso del sitio web de la compañía, representado por **LAN.COM**, aparece con mayor frecuencia en los tipos de problemas que son transversales en el tiempo y que no tienen que ver necesariamente con problemas relacionados con la fecha del vuelo, o con consecuencias directas de éste. Esto podría explicarse debido a que ante cualquier tipo de inquietud del consumidor con respecto a sus datos, estado de su cuenta Lanpass, el cliente tiene el sitio web como elemento más cercano como primer disipador de dudas.

Luego, el recurso **KM Lanpass**, relacionado con los kilómetros y millas que las personas reciben al estar afiliadas a la compañía por realizar viajes, se observa más pronunciado en problemas que tienen efecto posterior a los vuelos. Esto podría ser resultado de que el beneficio de acumular millas o kilómetros, se da bajo la condición de que se haya realizado ya el vuelo, por lo que los conflictos relacionados con ellos serían esperables de suceder en un contexto post vuelo.

**Contact center** aparece como un recurso que se manifiesta activo en manera homogénea dados los contextos temporales, esto dado a que el centro de contacto de la aerolínea recibe quejas de todo tipo.

**Vuelos** parece tener más incidencia una vez efectuado el servicio de vuelo, esto podría explicarse por quejas correspondientes a un mal servicio experimentado durante el servicio.

**Gestión de equipaje** es una actividad que se realiza lógicamente una vez iniciado el proceso de vuelo, dado que se relaciona con los problemas que presentan los pasajeros una vez que tienen que recuperar el equipaje que dejaron en manos de la aerolínea. Problemas frecuentes en este caso son la pérdida y daño de equipaje.

La actividad de **Devolución de dinero** parece tener más desarrollo durante los contextos posteriores a una vez terminado el vuelo, esto podría explicarse por un posible descontento de los pasajeros por un servicio mal brindado.

**Acreditación KM** tiene un desarrollo mayor durante el tiempo después de haber ocurrido un viaje, dado a que los pasajeros disfrutaban de ese beneficio producto de haber realizado viajes.

**Atención Contact Center** es una actividad que se ve involucrada en los problemas que son independientes del momento en el que se realiza el vuelo dado que el centro de contacto es abierto a todos los clientes y posibles clientes de la compañía, de modo que cualquier tipo de inquietud puede ser primeramente resuelta ahí.

---

#### 8.5.1 DESGLOSE POR RECURSOS

---

A continuación se desarrollará un análisis que refleja la incidencia de cada recurso identificado dentro de cada tipo de problemática, señalada en secciones anteriores.

- **LAN.com**

Se puede ver en los gráficos 5.1, 5.2 y 5.3 que el recurso del sitio web de la compañía, representado por “LAN.com”, se relaciona tanto con problemáticas de naturaleza Pre y Post vuelo, como con consultas Transversales de la organización. Destacan Gestión de Millas/Kilómetros y Gestión de datos clientes.

8.5.2 AÑO 2012

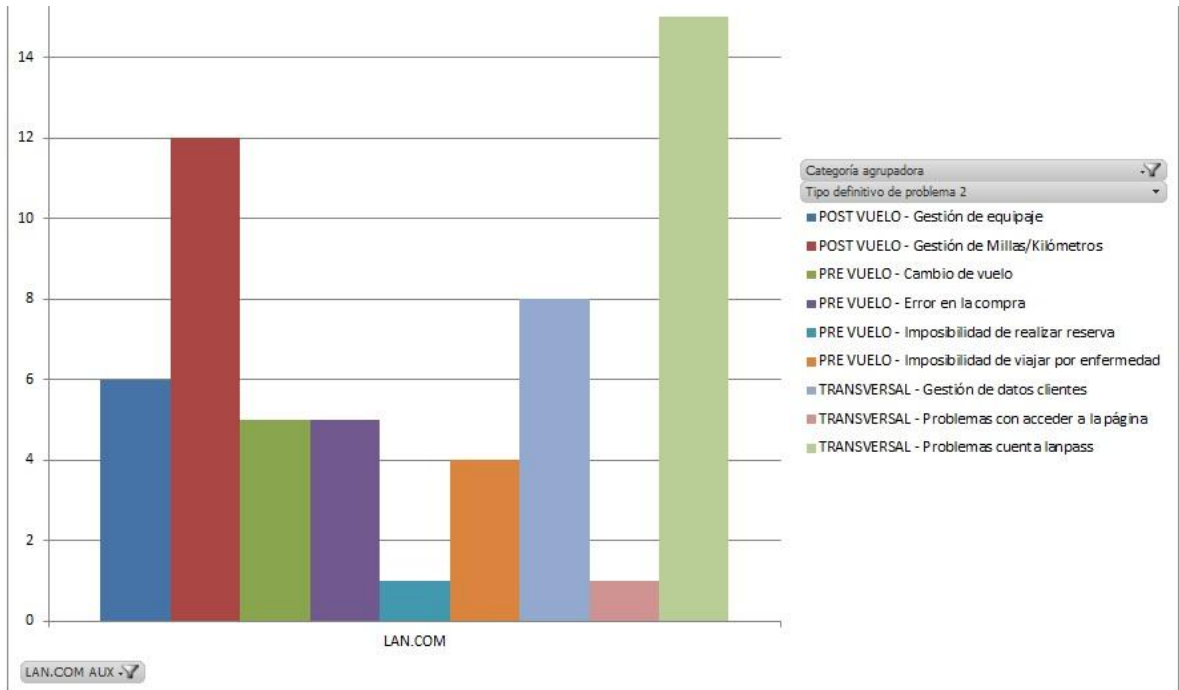


Gráfico 5.1



8.5.3 AÑO 2013

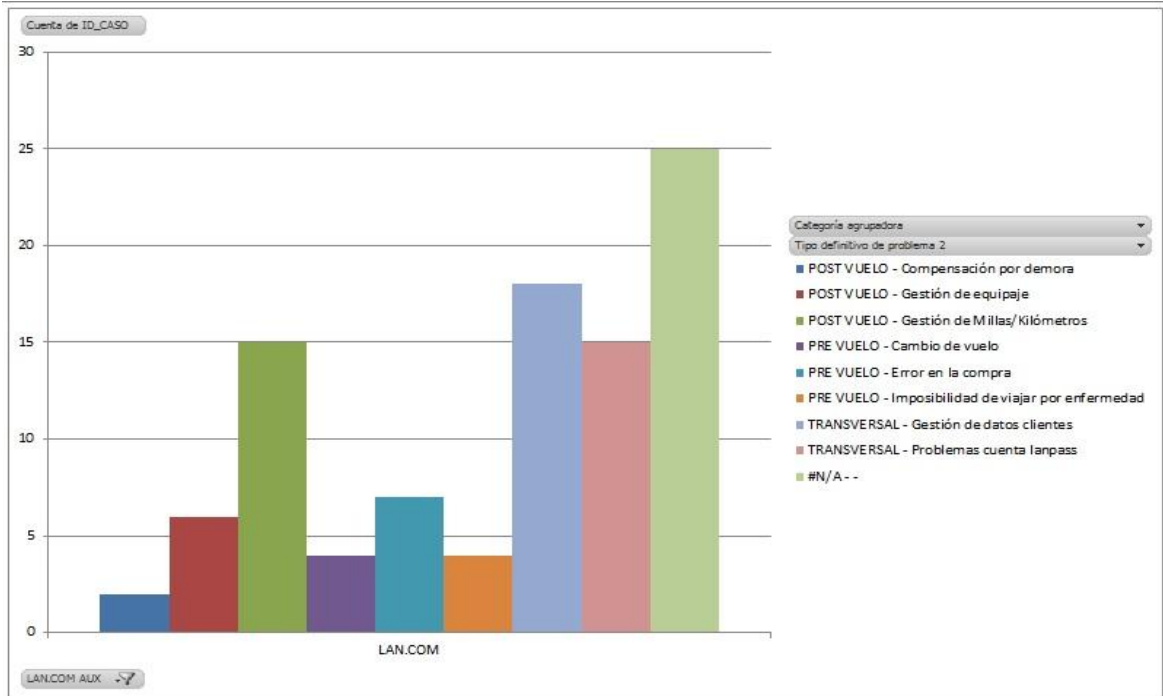


Gráfico 5.2

8.5.4 AÑO 2014

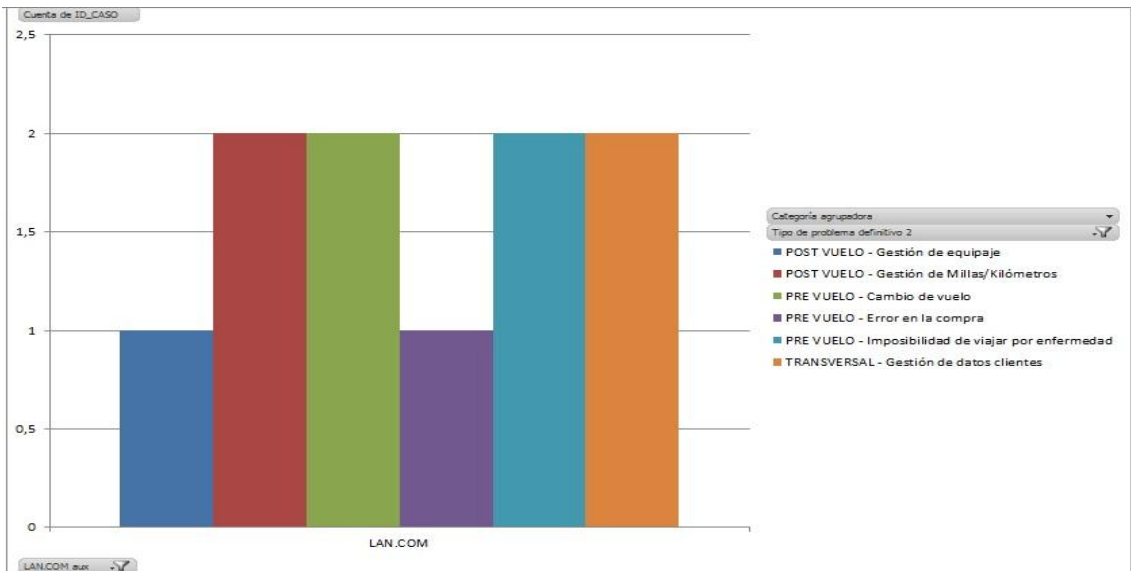


Gráfico 5.3

### ***KM Lanpass***

Para el caso de este recurso, en su mayoría los problemas en los que parece tener mayor participación, se relacionan con la Gestión de Millas y Kilómetros Posteriores al vuelo, puesto que éste se relaciona directamente con el mecanismo desarrollado por la aerolínea para manejar los datos correspondientes al kilometraje de cada socio. La situación se muestra en los gráficos 5.4 y 5.5

---

#### 8.5.5 AÑO 2012

---

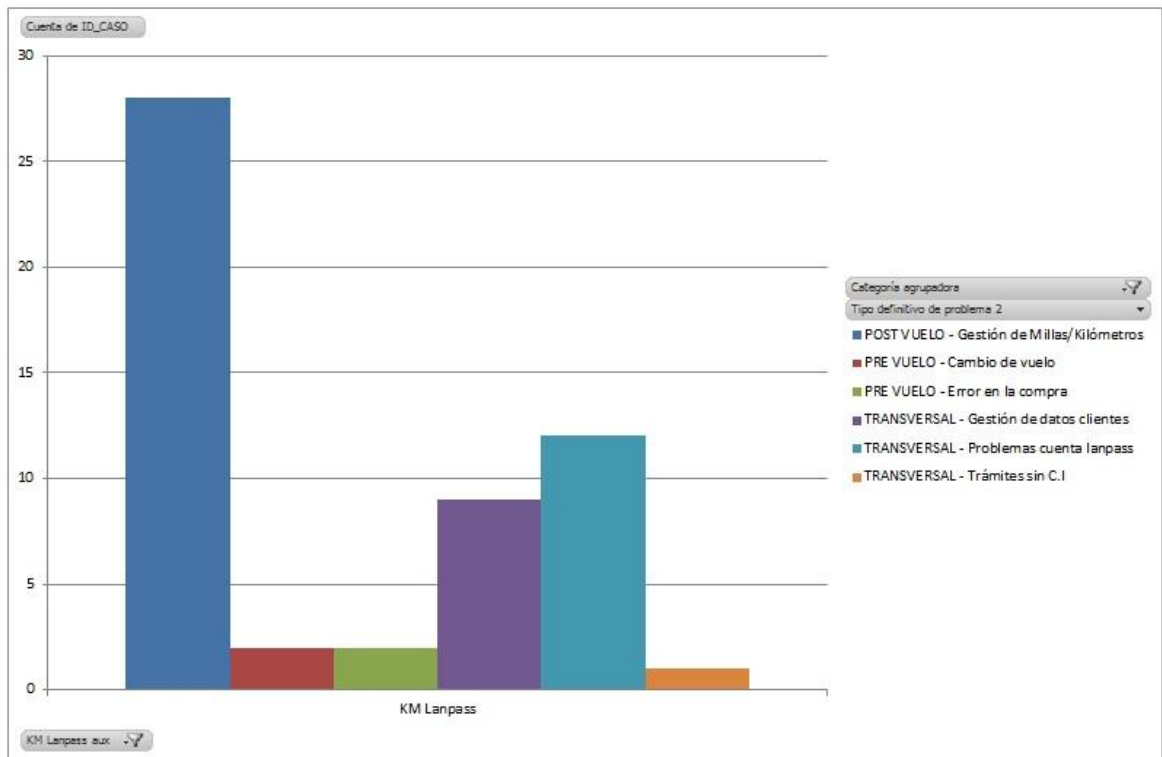


Gráfico 5.4

## 8.5.6 AÑO 2013

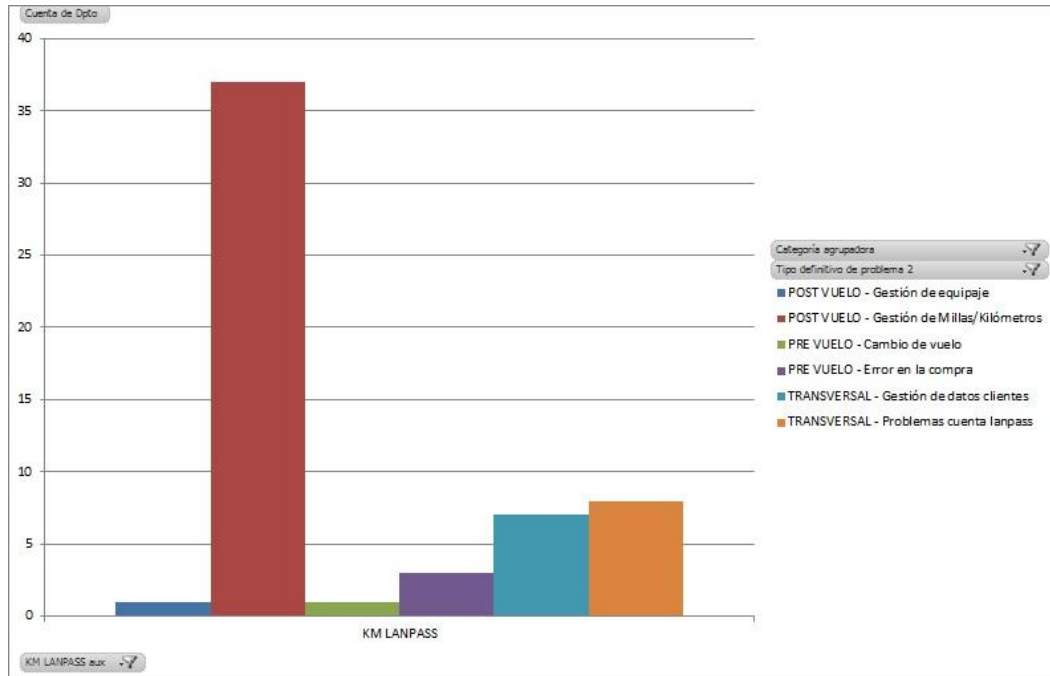


Gráfico 5.5

### *Pasajes*

En este caso, sobresale la presencia de “Pasajes” en la problemática Post vuelo que se relaciona con la Gestión de Millas y Kilómetros. Esta situación podría explicarse debido al sistema existente de acumulación de puntos para ser utilizados en el abono como parte de pago para la compra de tickets, por lo que es consecuente que este recurso sea pronunciado en este tipo de problemas. Los gráficos 5.6, 5.7 y 5.8 muestran lo anterior.

8.5.7 AÑO 2012

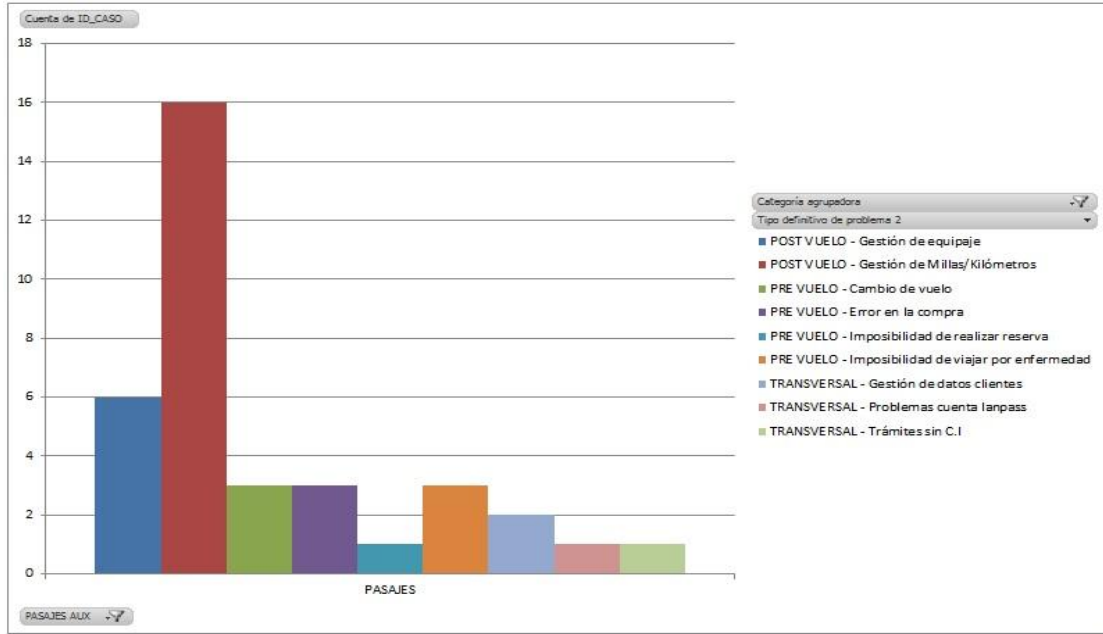


Gráfico 5.6

8.5.8 AÑO 2013

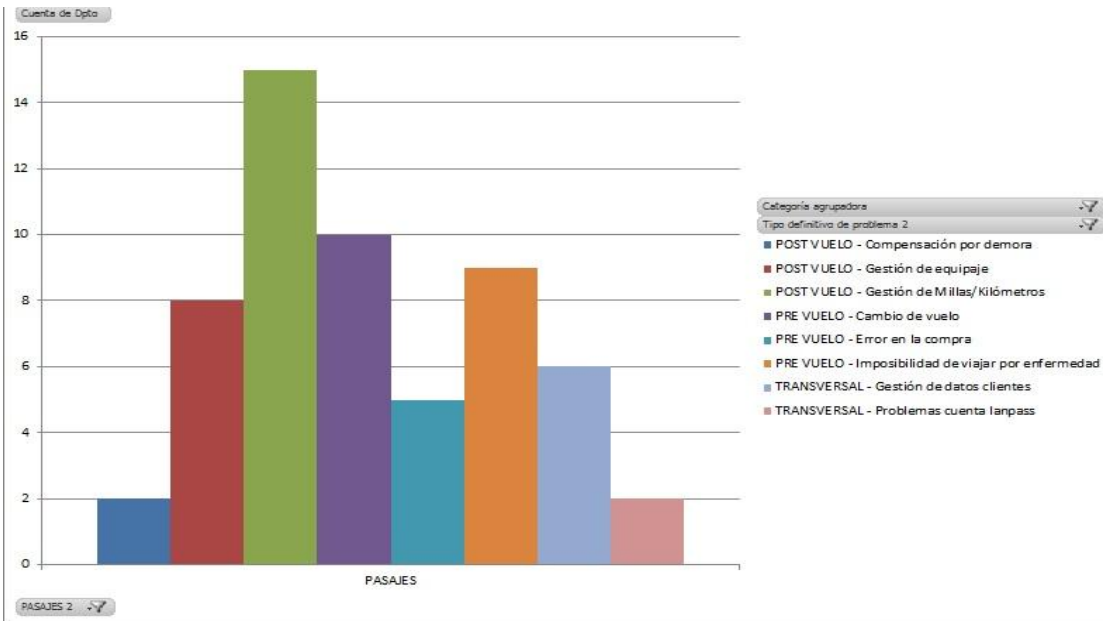


Gráfico 5.7

### 8.5.9 AÑO 2014

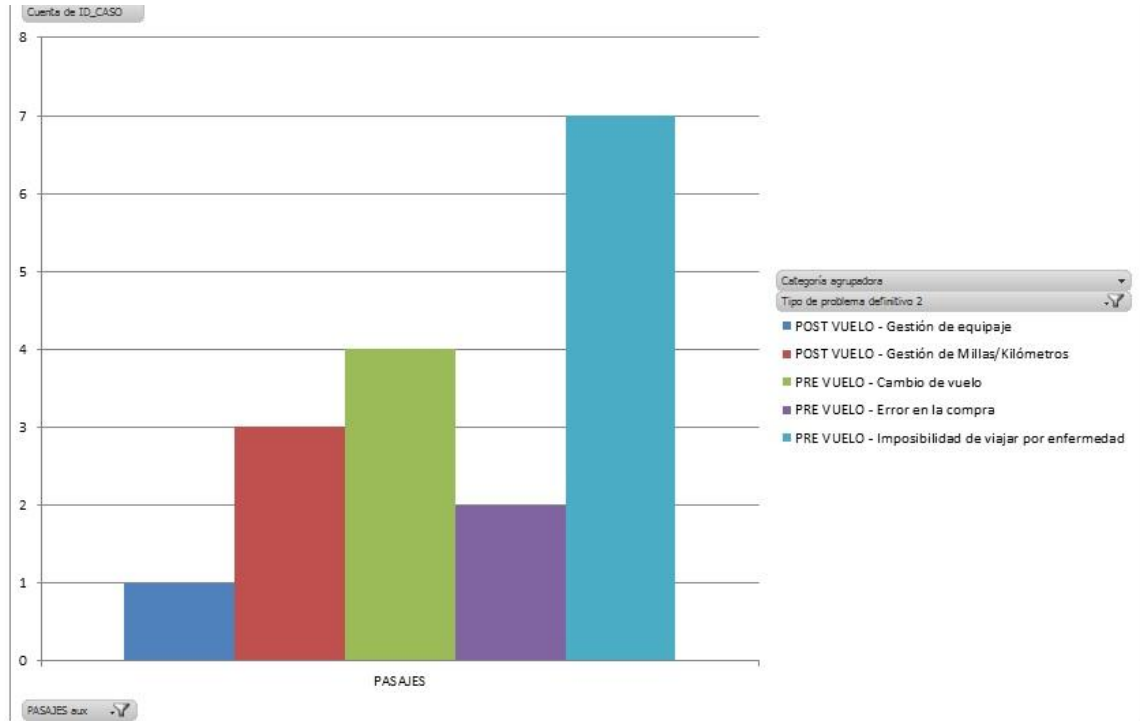


Gráfico 5.8

#### **Contact center**

Los problemas que se relacionan con el Centro de Contacto, varían entre los distintos tipos, lo cual parece ser intuitivo ya que éste recurso es una central abierta al público para presentar dudas o reclamos con respecto a cualquier tema, por lo que es esperable que diversas fuentes de problemas contengan este recurso. Más detalle en los gráficos 5.9, 5.10 y 5.11

8.5.10 AÑO 2012

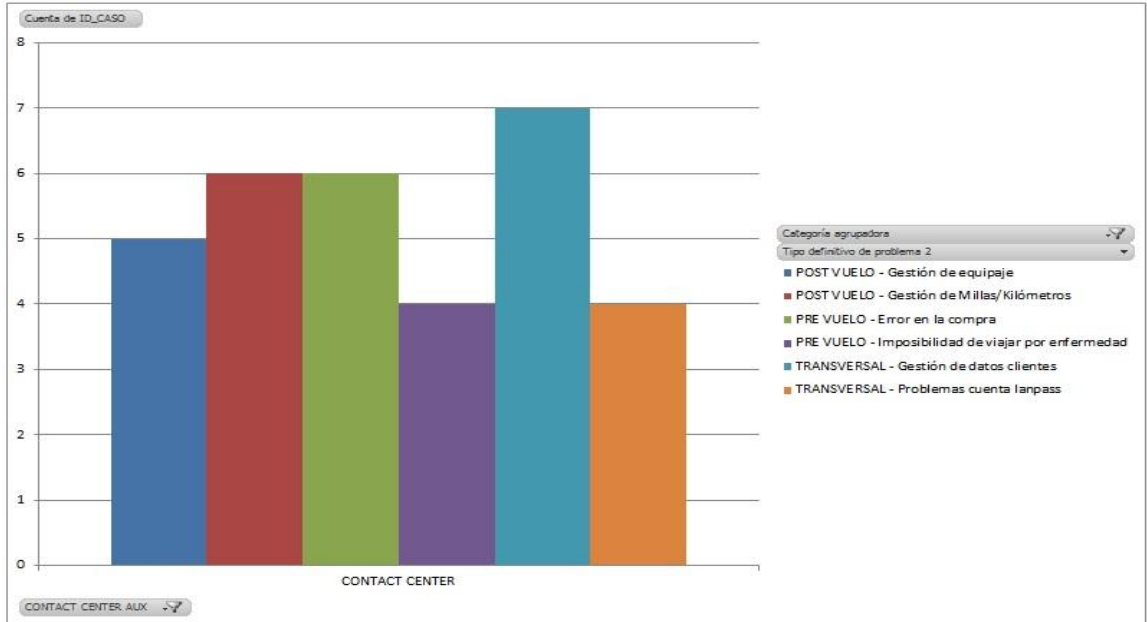


Gráfico 5.9

8.5.11 AÑO 2013

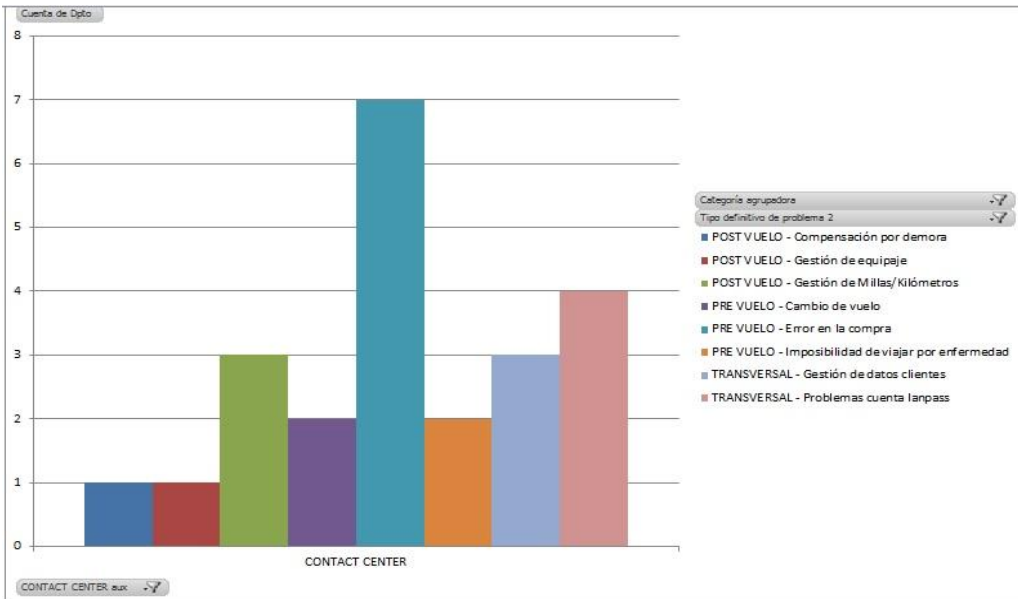


Gráfico 5.10

---

### 8.5.12 AÑO 2014

---

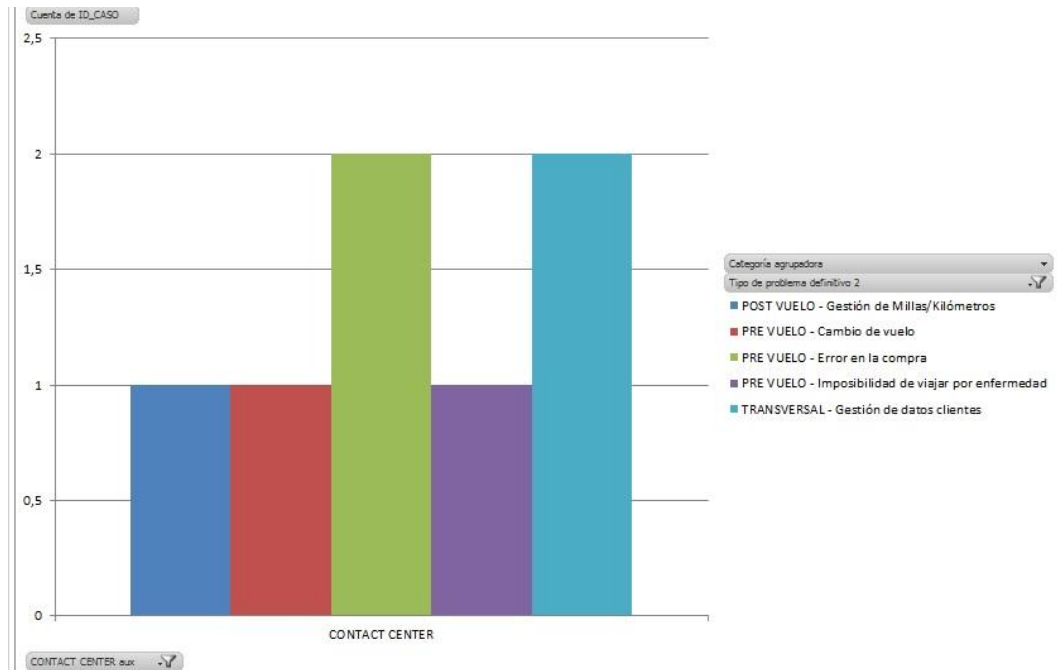


Gráfico 5.11

---

### 8.5.13 DESGLOSE POR ACTIVIDADES

---

- **Vuelos**

Esta actividad se relaciona claramente con reclamos previos y posteriores a la ejecución del viaje. Se destaca en los gráficos 6.1, 6.2 y 6.3 que las principales áreas en las que está presente son las Gestiones con respecto a Millas y Kilómetros (que por lo general se dan al no haber sido acumuladas después de un vuelo), y con la imposibilidad de realizar un viaje debido a algún impedimento médico.

8.5.14 AÑO 2012

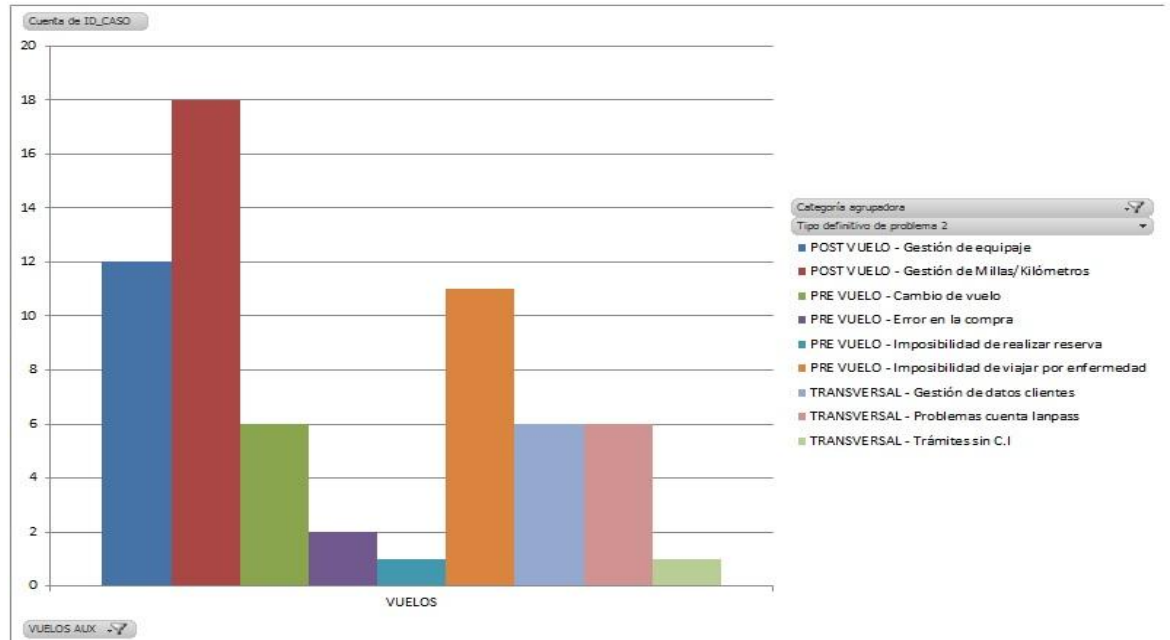


Gráfico 6.1

8.5.15 AÑO 2013

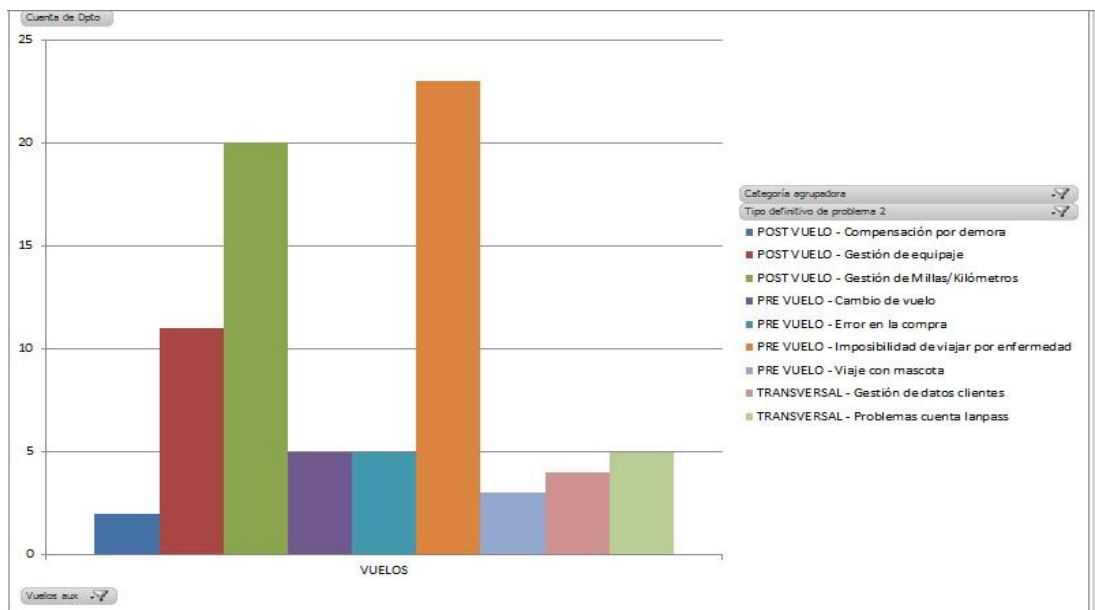


Gráfico 6.2



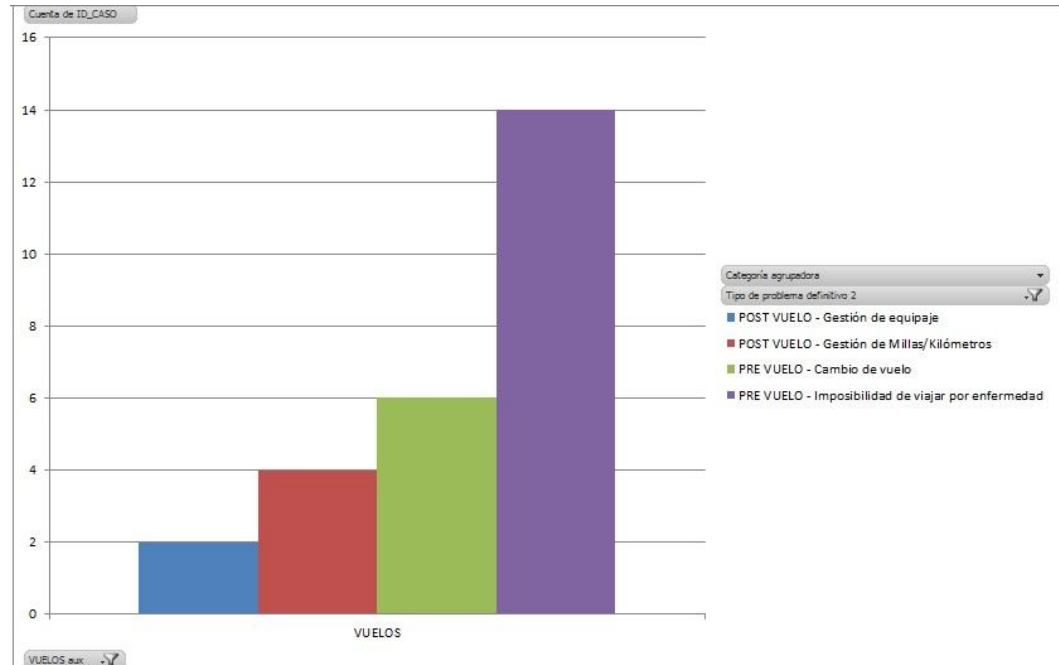


Gráfico 6.3

- ***Gestión Equipaje***

En este caso para todos los años coincidió que esta actividad, como era de esperar, se relacionase sólo con la problemática que se identificó como Gestión de equipaje.

- ***Devolución dinero***

Esta actividad presenta participación tanto en situaciones anteriores como posteriores a los viajes. Esto debido a que ésta refleja tanto los deseos de recuperar dinero producto de la necesidad de recalendarizar los viajes, como a quienes exigen compensaciones económicas dada una mala gestión de su equipaje. Más detalladamente se pueden identificar estos resultados en los gráficos 6.4 y 6.5

8.5.17 AÑO 2012

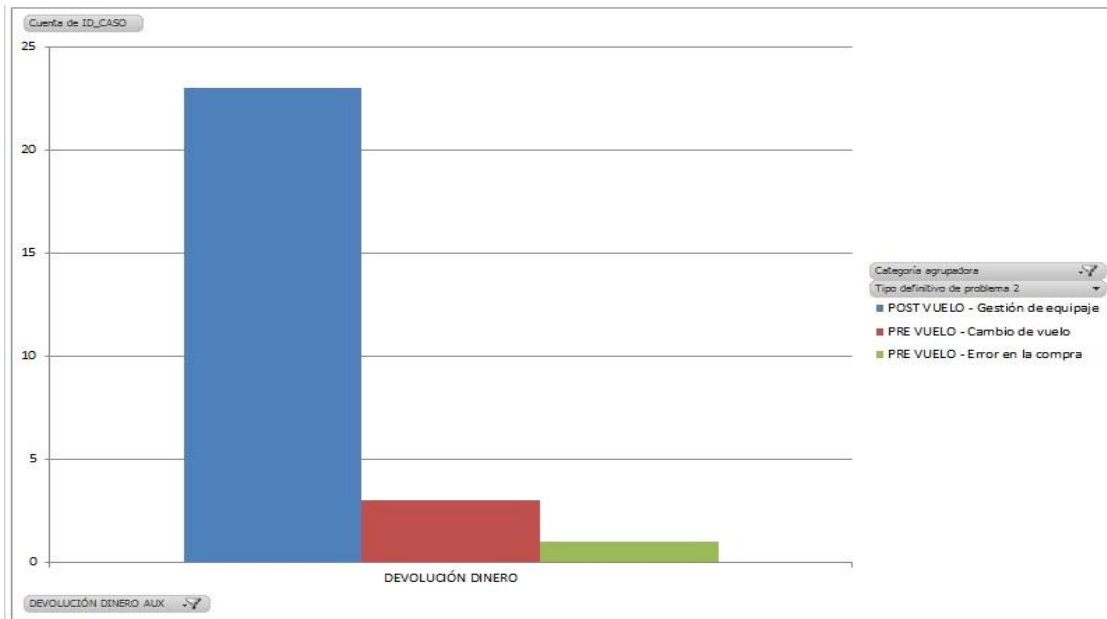


Gráfico 6.4

8.5.18 AÑO 2013

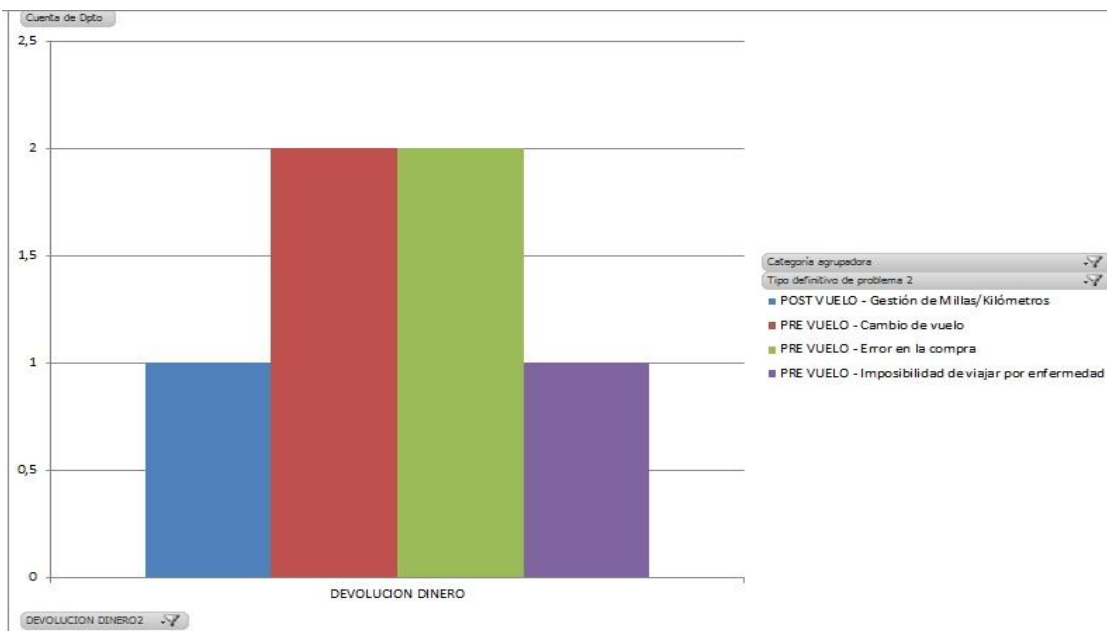


Gráfico 6.5

- **Acreditación Km**

En los gráficos 6.6 y 6.7 se ve que como se podría esperar, los problemas en donde más involucrada se vio esta actividad, tiene que ver con la Gestión de Millas y Kilómetros acumuladas por los pasajeros.

8.5.19 AÑO 2012

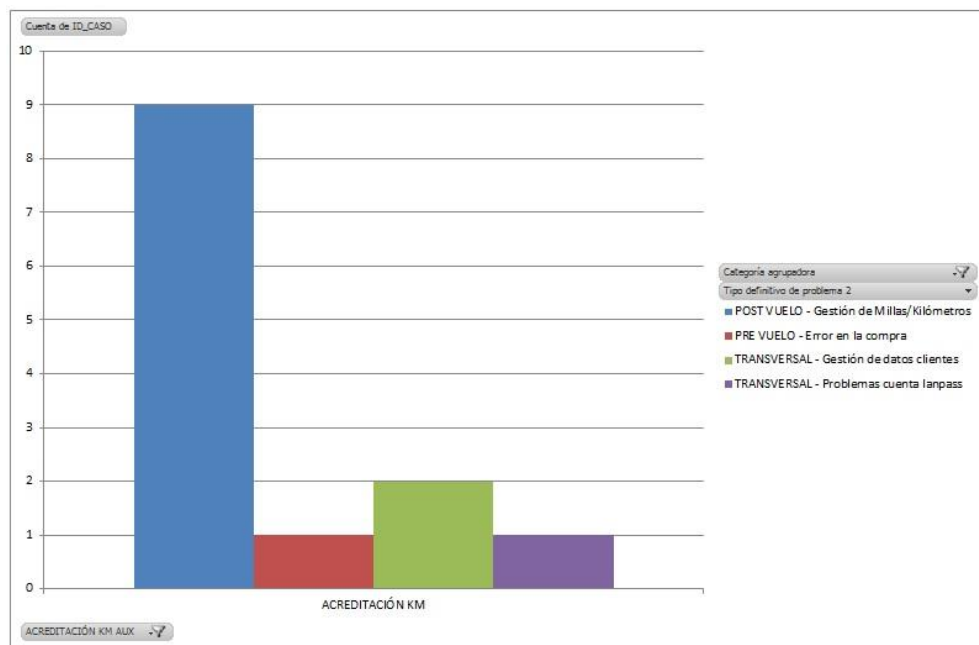


Gráfico 6.6

---

## 8.5.20 AÑO 2013

---

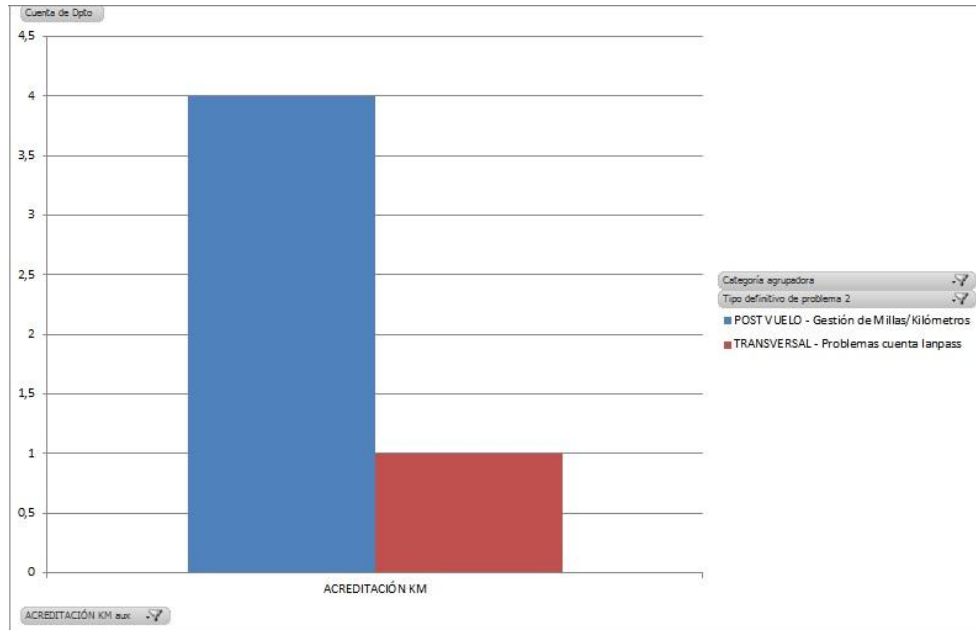


Gráfico 6.7

## 8.6 CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

---

En torno al cumplimiento de los objetivos planteados por el estudio podemos identificar que se cumplieron en algún grado los siguientes:

---

### 8.6.1 OBJETIVOS GENERALES

---

#### 1. *Aportar a la discusión del Service Recovery.*

En la investigación, se hace un exhaustivo análisis del material existente en torno al Service Recovery, denotando que existe poca información y material que lo discuta. En este sentido, se hace una crítica a los modelos existentes ya que ven el Service Recovery, tan solo como una herramienta que funciona en torno a la fidelización y satisfacción de los consumidores. La crítica realizada, gira en torno a la poca importancia que en los demás estudios se le da a la problemática, la cual es fundamental para la existencia del Service Recovery, y por lo tanto el entendimiento de la misma

puede posicionar a la empresa en un puesto mayor dada una ventaja competitiva que se puede encontrar en la eficiencia en torno a la utilización de esta herramienta.

2. *Crear un modelo de Service Recovery que sea explicado desde el punto de vista de la problemática, por ser este, foco principal que revela la existencia de la herramienta estudiada.*

En congruencia con el punto anterior, es que los autores modifican los modelos de Service Recovery existentes y se crea de esta forma, el modelo 3M, el cual enfatiza de una manera formal la importancia que posee la problemática en la herramienta estudiada y a la vez complementa la misma con las demás publicaciones en torno al tema. Avanzando, de esta forma, al descubrimiento de un modelo más completo de Service Recovery, el cual abarque más aristas de gran importancia que tan solo la intencionalidad de fidelizar a los clientes que poseen las empresas.

---

#### 8.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

---

1. *Medir desde la perspectiva del Service Recovery, las problemáticas que enfrenta la compañía LAN Airlines.*

A través de las herramientas de análisis de datos y de Text Mining, fue posible identificar las principales problemáticas que enfrenta LAN Airlines, de esta forma, fueron identificados un gran número de fallas en el servicio ofrecido por la compañía, las cuales aparecen citadas en el estudio.

2. *Identificar según el modelo ARC las principales Actividades, Recursos y Contextos que se presentan en LAN Airlines*

Luego de encontrar las problemáticas anteriormente mencionadas, fue posible identificar mediante el modelo ARC, cuáles eran los principales recursos y actividades que afectaban de forma directa a las problemáticas encontradas. De esta forma fue posible identificar cuáles eran las problemáticas que surgían en las distintas etapas de la

utilización del servicio ofrecido por la compañía, en este sentido, se pudo identificar las fallas existentes antes del vuelo, en el vuelo, y problemáticas transversales a la instancia de ocurrencia de las mismas.

3. *Ser un aporte en torno a la eficiencia en la utilización de la herramienta de Service Recovery, identificando la importancia de este en la fidelización de los consumidores.*

En este sentido, la investigación hace especial énfasis en cómo el buen entendimiento y manejo de los problemas, pueden generar experiencias mucho más satisfactorias por parte de los clientes para con el servicio ofrecido por la compañía. Es por esto, que la motivación principal radica en entender cuáles son los principales focos que generan fallas en el servicio que ofrece la empresa, y de esta forma, poder generar respuestas en tiempos menores, haciendo de esta forma más eficiente el Service Recovery pro parte de la empresa, generando, también, una mayor empatía con el cliente y por lo tanto, un grado de satisfacción y una fidelidad mayor.

## CAPITULO 9: DISCUSIÓN Y RECOMENDACIONES

---

Como se mencionó anteriormente, para propósitos de este estudio, se diseñó un modelo de Service Recovery en el que cada elemento se refiere a una fase del proceso desde que el cliente manifiesta un problema o inquietud, hasta que la compañía realiza una acción al respecto de modo de generar alguna reacción positiva en el consumidor.

Así, es como dada la información entregada por la aerolínea es que se intentará establecer qué etapas de este ciclo la empresa efectivamente se encuentra cumpliendo y cuáles no.

Actualmente, dada la información proporcionada por LAN se puede ver que no se sigue un patrón determinado para un desarrollo óptimo de Service Recovery. Como primera observación, es que actualmente no se realiza una identificación clara de la naturaleza del problema que se presenta en cada caso. Luego, es que sólo se observó en pocas ocasiones la generación de respuestas automáticas que aseguren una próxima solución del problema, o que pidan algún tipo de información relevante útil para la solución del problema planteado, por lo que se recomendaría implementar un sistema de este tipo como primera aproximación a un sistema adecuado de Service Recovery, cuidando de esta forma, tanto la cercanía y la comunicación con el cliente, como la facilidad de encontrar información relevante a través de la solicitud de envío en formatos específicos.

Además se observó que hay problemas tipo que sí parecen tener una solución regular y expedita, como lo son el caso de las personas que no vieron acumulados sus kilómetros o millas luego de haber realizado un viaje, o de aquellas que no pueden viajar por razones médicas. En ambos casos el problema parece ser solucionado rápidamente tras el envío de documentación por parte del cliente. Este es un aspecto positivo a señalar en el contexto del Service Recovery de la empresa.

Por otro lado, es posible recomendar en buen uso de las bases de datos para determinar así el curso a seguir para la solución de los distintos problemas. En este sentido, determinando la naturaleza del problema y analizándolo, es posible determinar similitudes en grupos de focos conflicto, facilitando la resolución de los mismos cuando se logre encontrar relaciones congruentes con cada uno.

A la vez, se recomienda seguir las bases del modelo entregado por este estudio, haciendo especial énfasis en la relación con el cliente, foco fundamental para el Service Recovery, y en la empatía que es necesaria generar para que esta relación tenga un carácter de rentabilidad asociado y de perduración en el tiempo.

A la vez, es de vital importancia, como se mencionó anteriormente, el entendimiento de la dualidad existente en el Service Recovery, ya que por un lado es una herramienta importante para aumentar la lealtad, satisfacción y futura retención de los clientes por parte de la compañía, pero a la vez, la existencia de esta, determina la presencia de un foco de problemas dentro de la compañía, el cual debe ser estudiado dependiendo de la gravedad de los mismos. Por lo mismo, la compañía es quien debe determinar las actividades en las cuales es posible la existencia de una probabilidad de cometer errores en la entrega del servicio para hacer evidente el Service Recovery, y en cuales no, dada la paradoja existente en el mismo.



## CAPITULO 10: CONCLUSIONES

---

Como hemos analizado en el presente estudio, un cliente satisfecho representa un activo sumamente importante para cualquier compañía, dada la alta probabilidad de volver a comprar o usar los productos que esta ofrece. En este sentido, la creación de fidelidad por parte de la compañía resulta fundamental para establecer una relación con sus clientes, a partir de la cual, se pueda aportar un valor añadido al consumidor, y que este sea percibido y valorado.

Actualmente, nos encontramos ante un ambiente sumamente cambiante y competitivo, dada la naturaleza internacional que han adoptado los distintos mercados con la apertura tanto comercial como competitiva de los mismos. En este nuevo entorno, el cliente se ha convertido en uno de los elementos más escasos de este sistema, siendo, por lo tanto, su conservación la clave del éxito para las empresas que compiten en las distintas industrias. En este sentido, la toma de decisiones más acertadas para la fidelización de los consumidores, es una de las actividades más deseadas y codiciadas por las compañías para lograr este éxito corporativo.

Con respecto al nuevo entorno competitivo, el cual evoluciona de forma cada vez más rápida y más global, existe también, una necesidad creciente de información oportuna, rápida y de primer nivel, la cual sustente la toma de decisiones antes mencionada. Por lo que extraer y analizar información de distintas fuentes externas, se ha convertido en una realidad tangible para cada organización. Esta información tiene el objeto de transformarse en inteligencia, descubriendo así información relevante y conocimiento que anteriormente, y sin las técnicas utilizadas, no se conocía.

Por lo anteriormente mencionado, es que nace el Service Recovery, el cual con la ayuda del Business Intelligence, el Data Mining y el Text Mining, toma un importante rol en la realización de las tareas propias de para la satisfacción de clientes, la construcción de relaciones con los mismos, y la prevención de la deserción de estos consumidores, los cuales luego de una falla en el servicio o el producto ofrecido por la compañía, esperan algún tipo de compensación por ello, o algún reparo por parte de la compañía que faltó al servicio comprometido.

Es necesario destacar que existe una predominación positiva de las evaluaciones hechas por clientes tanto en satisfacción como en confianza y compromiso para con la empresa después de que haya existido una falla en el servicio y luego este fue corregido dada la herramienta del

Service Recovery, que si el servicio fuese entregado sin falla alguna. Esto quiere decir que los clientes valoran de una mejor forma a las empresas que reconocen sus fallas e intentan arreglarlas, que aquellas compañías que no presentan falla alguna en sus productos o servicios. De esta afirmación nace la *Paradoja del Service Recovery*, la cual deja ver la necesidad por parte de las compañías de requerir esta herramienta para aumentar así, la satisfacción y el compromiso de los consumidores para con la empresa.

La existencia de problemáticas solucionables son el principal foco de insatisfacción por parte de los clientes, en este sentido, la comprensión de la naturaleza de las fallas resulta fundamental para entender, también, la forma de solucionarlos. Por lo tanto, para aplicar de una mejor forma el Service Recovery y de manera más eficiente, es necesario el estudio de los principales focos de problemas, simplificando de esta forma, el actuar de las personas que hacen posible esta herramienta para la solución efectiva de los fallos en los servicios y productos ofrecidos.

Siguiendo la metodología de acuerdo al Modelo 3M y con ayuda del modelo ARC, fueron analizados los mails que evidenciaban reclamos de la empresa Lan Airlines. En este sentido, fue posible encontrar los principales Recursos y Actividades que generan fallos en el servicio que entrega la compañía. Es así como analizando los mails, fue posible encontrar patrones comunes dado las distintas problemáticas planteadas, identificando así, gracias al modelo ARC los principales recursos generadores de problemas para los consumidores pudieron ser clasificados como:

- **LAN.com:** representa el portal web de la compañía.
- **KM Lanpass:** se refiere a la facultad de los socios de LAN de acumular distancia para abonar en la compra de vuelos futuros.
- **Pasajes:** se relaciona con los tickets para viajar adquiridos por los clientes.
- **Contact Center:** central telefónica de ayuda al cliente que posee la aerolínea.

Siguiendo la misma metodología, fue posible encontrar las actividades que se presentan como principales focos de problemas en la entrega del servicio que garantiza la compañía. De esta forma, las actividades identificadas son las siguientes:

- **Vuelos:** referido al servicio fundamental que realiza la compañía.
- **Gestión de Equipaje:** se refiere a la actividad que ejecuta la empresa para manejar el equipaje de los pasajeros durante el desarrollo de un viaje.
- **Devolución Dinero:** se relaciona con la actividad que realizan los clientes cuando exigen el reembolso de su dinero producto de malas gestiones por parte de la empresa.
- **Acreditación Km:** es la actividad que realiza la empresa para gestionar la acumulación de kilómetros y millas de los clientes.

Mediante la metodología señalada, fue posible encontrar la naturaleza de los problemas con una tasa del 70,82% de efectividad. En este sentido es importante destacar que de acuerdo al modelo 3M, el estudio de la naturaleza de los fallos resulta fundamental para la buena implementación de la estrategia de Service Recovery que requiere la empresa para los fines con los que fue creado. Por esto, surge también la necesidad de encontrar estacionalidades dentro del flujo de datos que fue proporcionado, entendiendo de esta forma cuando aumentan los reclamos, de esta forma perfeccionando la herramienta de Service Recovery, para una implementación más efectiva en torno a la resolución a tiempo de las distintas problemáticas planteadas.

Dada la búsqueda de las estacionalidades presentes, es posible destacar que los reclamos son realizados principalmente a fin de mes y en días hábiles (Lunes, Martes, Miércoles, Jueves y Viernes), y a la vez no se logran observar estacionalidades en torno a los meses del año en los que fueron realizados los reclamos, rechazando de esta forma, la idea preconcebida de la existencia de un flujo mayor, en los meses con mayor cantidad de vuelos, en el caso de Chile, Diciembre, Enero y Febrero dada las vacaciones de verano que se presentan en esta época del año.

El valor de estas estacionalidades radica en la importancia que dan los clientes a los problemas que plantea cada uno a la compañía, considerando como urgente cada uno de estos. En este sentido, una buena preparación en torno a las estacionalidades descritas y a la jerarquización y entendimiento de los principales problemas, puede generar una mayor eficiencia en el Service Recovery, tanto en el tiempo de respuesta efectiva al cliente como en el logro de una mayor satisfacción y por lo tanto un mayor compromiso y fidelización del cliente.

Las limitaciones de esta investigación radican en el hecho de que dada la información que se manejaba, por la base de datos que nos fue proporcionado tanto en formato como en calidad de la información, es que el análisis si bien sigue el curso correcto de la investigación, no puede tener una análisis más profundo, esto debido a que los mails que fueron presentados, no se logra, en muchos casos, apreciar una cadena de los mismos, que muestren claramente todas las etapas desde el primer contacto con el cliente hasta la solución del problema, como una cadena de mails. Por lo mismo, es que si bien empíricamente es comprobable como el modelo 3M se adecúa a la realidad del Service Recovery en torno a la importancia que tiene la problemática y el entendimiento de las mismas en torno a la eficiencia de la herramienta estudiada, no es posible apreciar en muchos casos cómo fue solucionado el problema, lo cual debería complementar el estudio.

## CAPITULO 11: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

- ANDERSON, Eugene W. y SULLIVAN Mary W. *The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction*, EN: *Marketing Science*, 1993, pp 125-143.
- APLAYDIN, Ethem. *Combined 5x2 CV f test for comparing supervised classification learning algorithms*. 1999.
- BARROSO, Carmen y MARTIN, Enrique. *Marketing Relacional*. Madrid, ESIC Editorial, 1999, 247p.
- BENET, Raúl. *¿Es un sistema de BI necesario en las empresas?* Madrid, 2010.
- CASTÁNDER, Iñigo; GERRIKAGOITIA, Jon; y ALZUA Aukene. *Estudio comparativo de las herramientas de Business Intelligence: Empoderando el criterio de selección a las PYMES. España*, 2013.
- COBO, Francisco y GONZALEZ Ladislao. *Las implicaciones estratégicas del marketing relacional: fidelización y mercados ampliados*. Anuario Jurídico y Económico Escorialense, Madrid, 2007.
- COUSO, Renata. *Servicio al Cliente*. Galicia, Ideas propias Editorial, 2005. 130p.
- DIAZ, David. *Material de Apoyo curso Business Intelligence & Analytics*, Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile, 2013.
- DONG, Beibei; EVANS Kenneth y ZOU Shaoming. *The effects of customer participation in co-created service recovery*. USA, 2007.
- EITO, Ricardo y SENSO, José. Minería Textual. En: *El profesional de la información*; Enero-Febrero, 2004, pp. 11-27.
- FISK, R. P., BROWN, S. W., & BITNER, M. J. *Tracking the evolution of the services marketing literature*. EN: *Journal of Retailing*, 1993, pp 61–103.
- FORNELL, Claes y WERNERFELT Birger. *Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis*. EN: *Journal of Marketing Research*. Noviembre, 1987.
- GAITHER, Frances. *Creative Customer Service Management*, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 13, 1983.
- GARCIA, Blanca y MUÑOZ, Dolores. *Las Estrategias de Fidelización a los clientes: El caso de las grandes superficies den venta al detalle*. Universidad de Valladolid España, 2002.

- GIBSON, Marcus; ARNOTT, David y JAGILESKA, Ilona. *Evaluating the intangible benefits of Business Intelligence: review and research agenda*. EN: Monash University; 2004, pp 295-305.
- GRÖNROOS, Christian. *Defining Marketing: A Market-Oriented Approach*. EN: *European Journal of Marketing*, Vol. 23, 1989, pp.52 – 60.
- Grönroos, C., & Voima, P. (2013b). *Critical service logic: making sense of value creation and cocreation*. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Retrieved from <http://link.springer.com/article/10.1007/s11747-012-0308-3>
- Grönroos, C., & Ravald, A. (2011). *Service as business logic: implications for value creation and marketing*. *Journal of Service Management*, 22(1), 5–22. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/09564231111106893>
- HAND, D. J. *Data mining-reaching beyond statistics*, EN: *Research in Official Statistic*. 1998, pp 5-17.
- HANNULA, Mika; PIRTTIMÄKI, Virpi. *Business Intelligence Empirical Study on the top 50 Finnish Companies*. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge; Marzo 2003.
- HARRIS, R. B. *Relationship Marketing: Trust A Foundation for Building Business*. IN: *Managers Magazine*; June, 1993; pp. 14-17.
- HEARST, Marti. *Untangling Text Data Mining*. California, Junio, 1999.
- Johnson, M. D. y Fornell, C. *A framework for comparing customer satisfaction across individuals and product categories*. *Journal of Economic Psychology*, 1991.
- LOVELOCK, Christopher. *Theoretical Contributions from Services and Non-Business Marketing*, Chicago IL, 1979.
- MARCANO, Yelitza y TALAVERA, Rosalva. *Minería de Datos como soporte a la toma de decisiones empresariales*. Venezuela, 2007.
- MEUTER, M. L., BITNER, M. J., OSTROM, A. L., & BROWN, S. W. *Choosing among alternative service delivery modes: An investigation of customer trial of self-service technologies*. EN: *Journal of Marketing*, 2005, pp 61–83.
- MICHEL, Stefan. *Exploring the service recovery paradox*. San Diego 2002.
- MILLER, Janis; CRAIGHEAD, Christopher y KARWAN, Kirk. *Service recovery: a framework and empirical investigation*. USA, 2000.
- MITRA, Sushmita y ACHARYA, Tinku. *Data Mining: Multimedia, Soft Computing, and Bioinformatics*. Wiley, 2003. 424p.
- MOLINA, José y GARCIA, Jesús. *Técnicas de Análisis de Datos*. Madrid, 2006.

- PEEL, Malcolm. *El servicio al cliente: Guía para mejorar la atención y la asistencia*. España, Ediciones Deusto, 1990.
- PEREZ, Alicia y CARDOSO, Carolina. *Minería de texto para la categorización automática de documentos*. Madrid 2010.
- REICHHELD, Frederick F. *Loyalty-based management*. *Harvard Business Review*: 64-73. Marzo-Abril, 1993.
- REICHHELD, Frederick F. *The Loyalty Effect*, Harvard Business School Press, 1996.
- RIQUELME, José; RUIZ, Roberto y GILBERT Karina. *Minería de Datos: Conceptos y Tendencias*. EN: *Inteligencia Artificial, Revista Iberoamericana de Inteligencia Artificial*. No.29. 2006, pp. 11-18.
- SAINZ DE VICUÑA, Jesús. *Estrategias de Fidelización para el Pequeño Comercio*. EN: *Distribución y Consumo*; núm. 5; Abril-Mayo 1998; pp. 5-31.
- SÖDERLUND, Magnus. *Customer satisfaction and its consequences on customer behaviour revisited: The impact of different levels of satisfaction on word-of-mouth, feedback to the supplier and loyalty*, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 9, 1998.
- SULLIVAN, Dan. *Document warehousing and text mining*. New York, Wiley Computer Publishing, 2001, 542 p.
- TAX, Brown. *Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing*. 1998.
- TSCHOHL, John. *Alcanzando la excelencia mediante el Servicio al Cliente*. Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 1991.
- YAÑEZ, José. *Manual Annotation & Text Mining in a Marketing Service Logic Approach – ARC Framework- LATAM Airlines Case Study Research*. 2014.
- Yi, Youjae. *A Critical Review of Consumer Satisfaction*. *Review of Marketing*; Chicago: American Marketing Association, 1991.

## CAPITULO 12: ANEXOS

### 12.1 PROBLEMAS DIARIOS

#### 12.1.1 AÑO 2012



#### 12.1.2 AÑO 2013



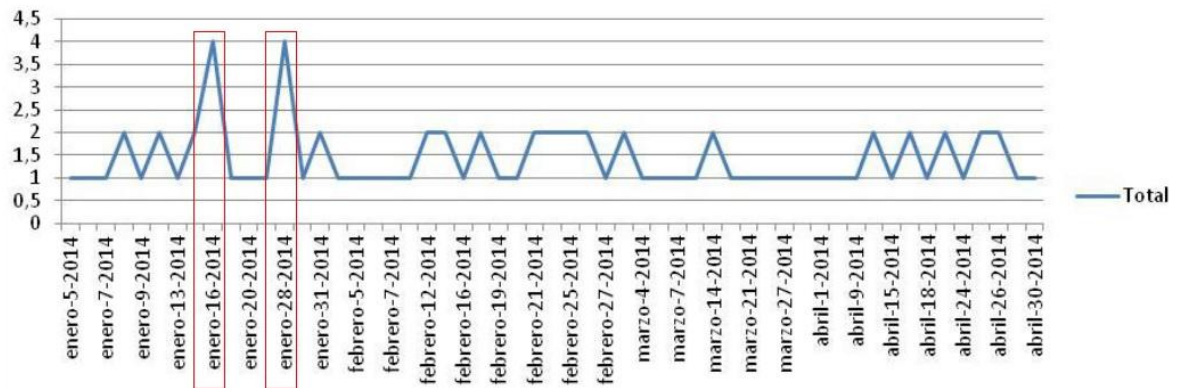


---

### 12.1.3 AÑO 2014

---

#### Problemas Diarios



---

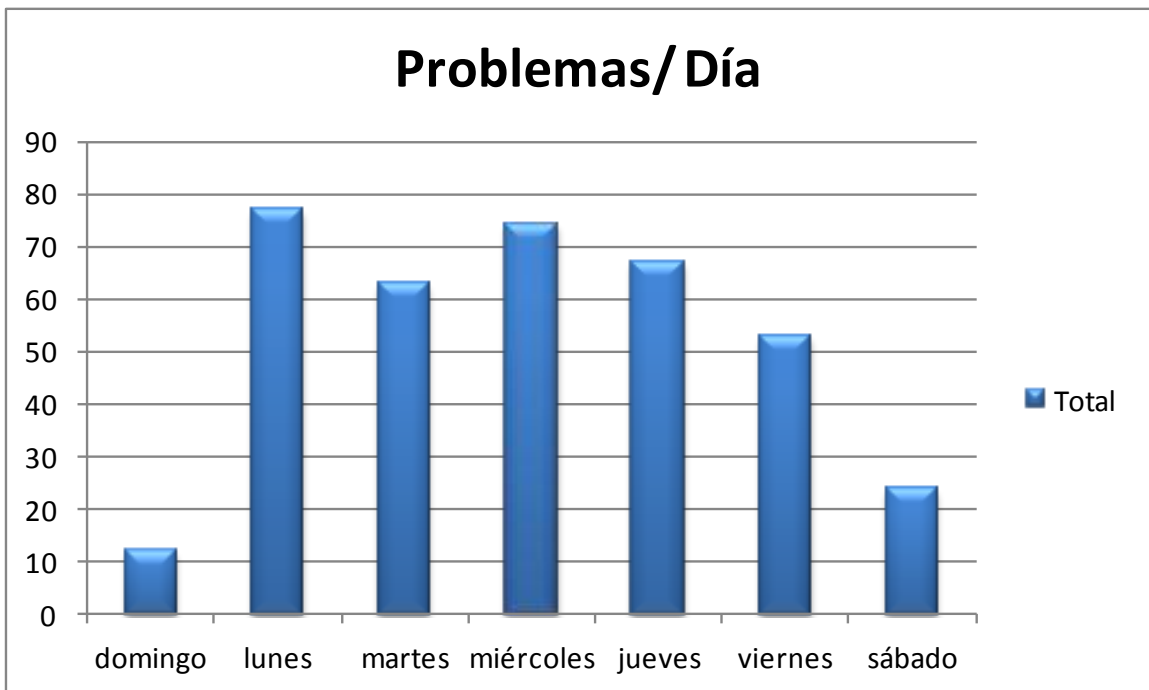
### 12.2 ESTACIONALIDAD DIARIA

---

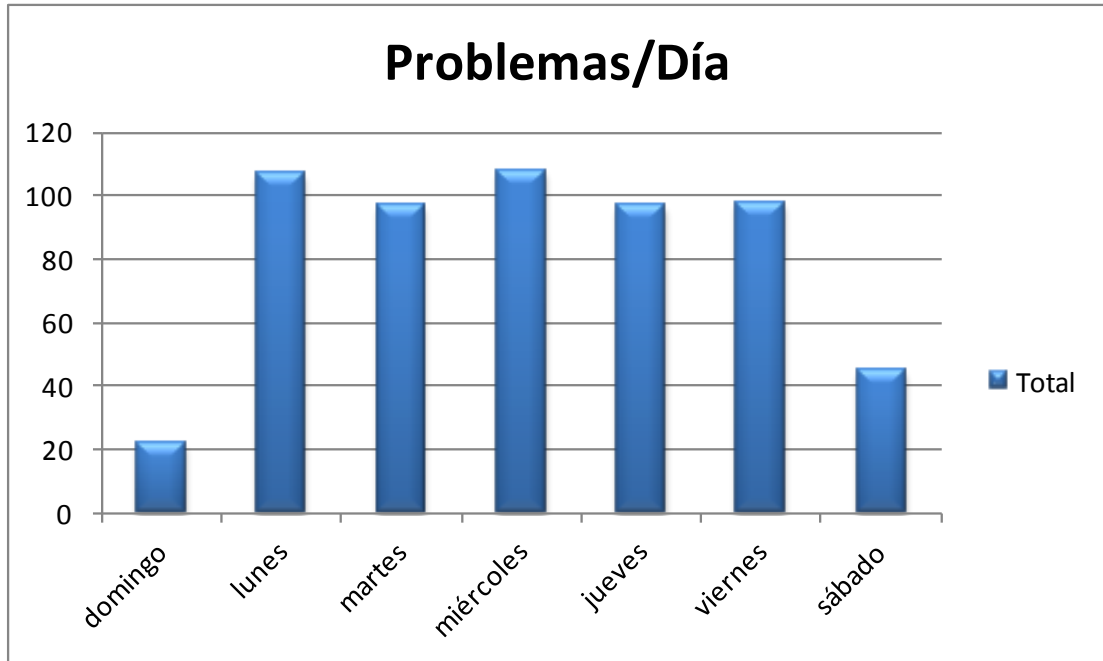
#### 12.2.1 AÑO 2012

---

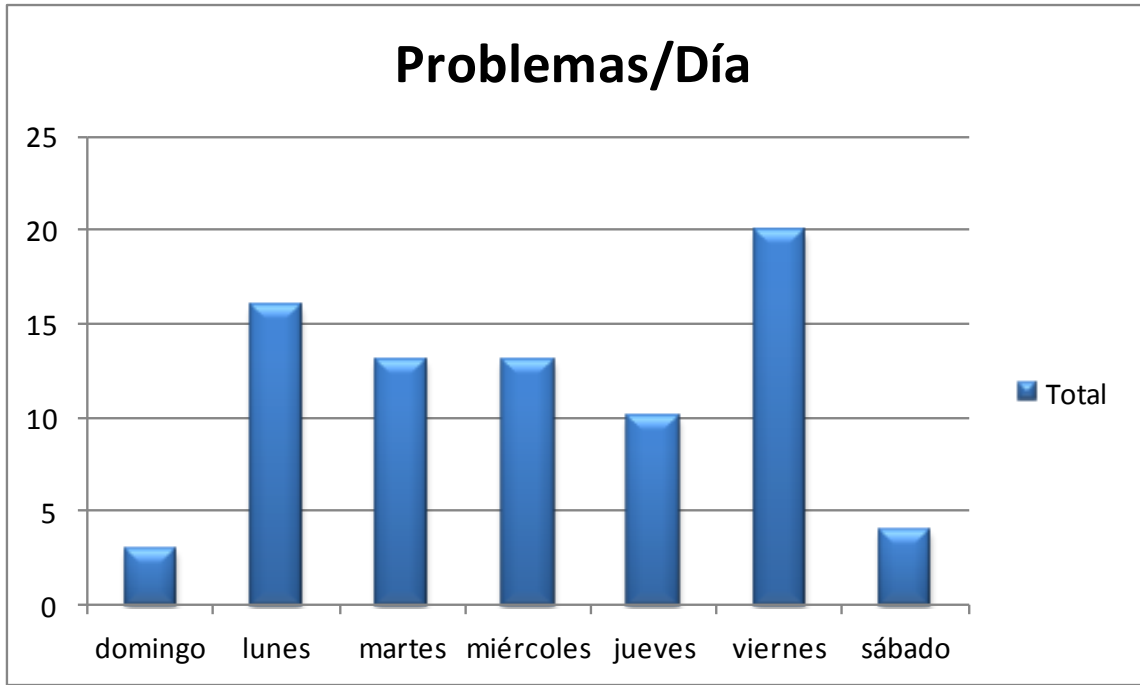
#### Problemas/Día



Rótulos de fila	Count of Tipo de Problema
domingo	12
lunes	77
martes	63
miércoles	74
jueves	67
viernes	53
sábado	24
<b>Total general</b>	<b>370</b>



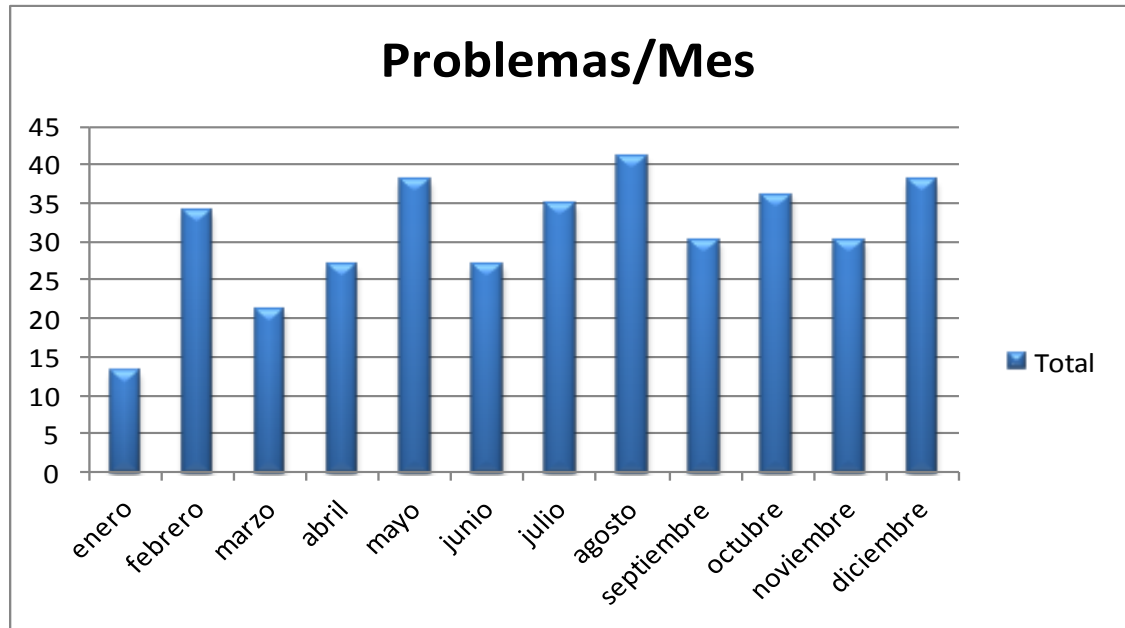
Rótulos de fila	Count of Tipo de Problema
domingo	22
lunes	107
martes	97
miércoles	108
jueves	97
viernes	98
sábado	45
<b>Total general</b>	<b>574</b>



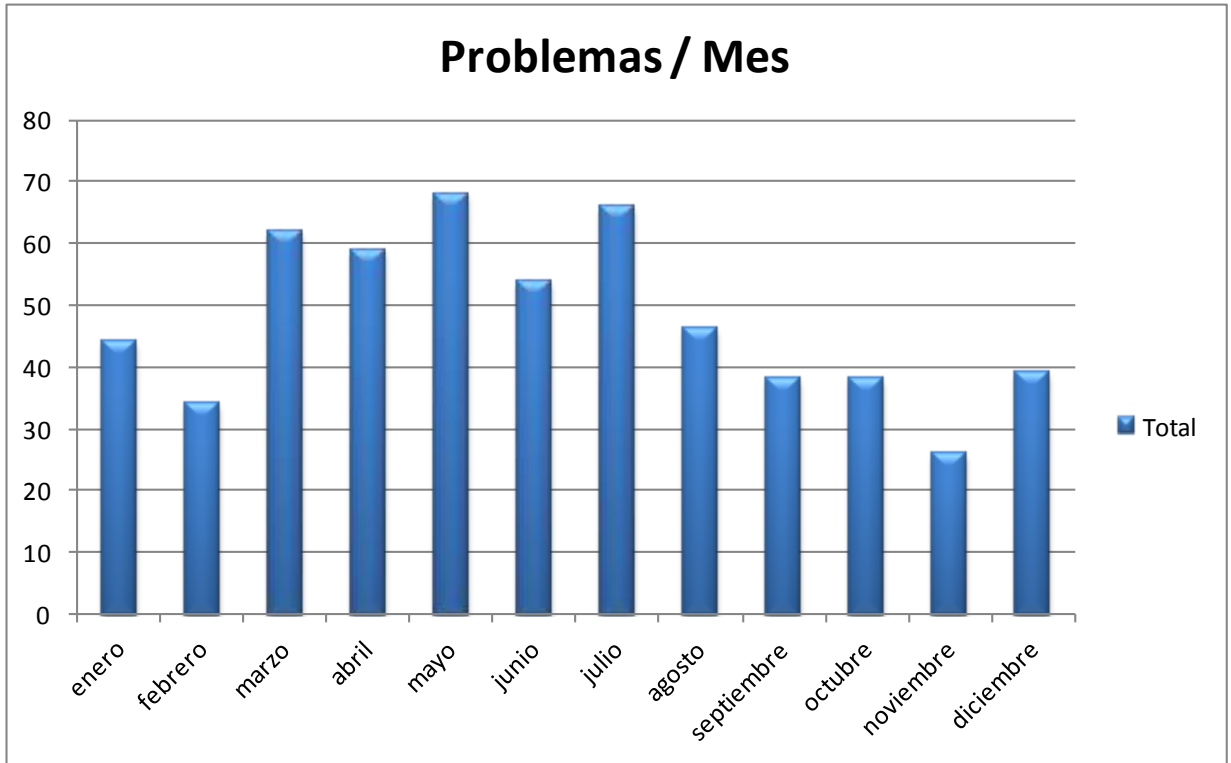
Rótulos de fila	Count of Tipo de Problema
domingo	3
lunes	16
martes	13
miércoles	13
jueves	10
viernes	20
sábado	4
<b>Total general</b>	<b>79</b>

## 12.3 ESTACIONALIDAD MENSUAL

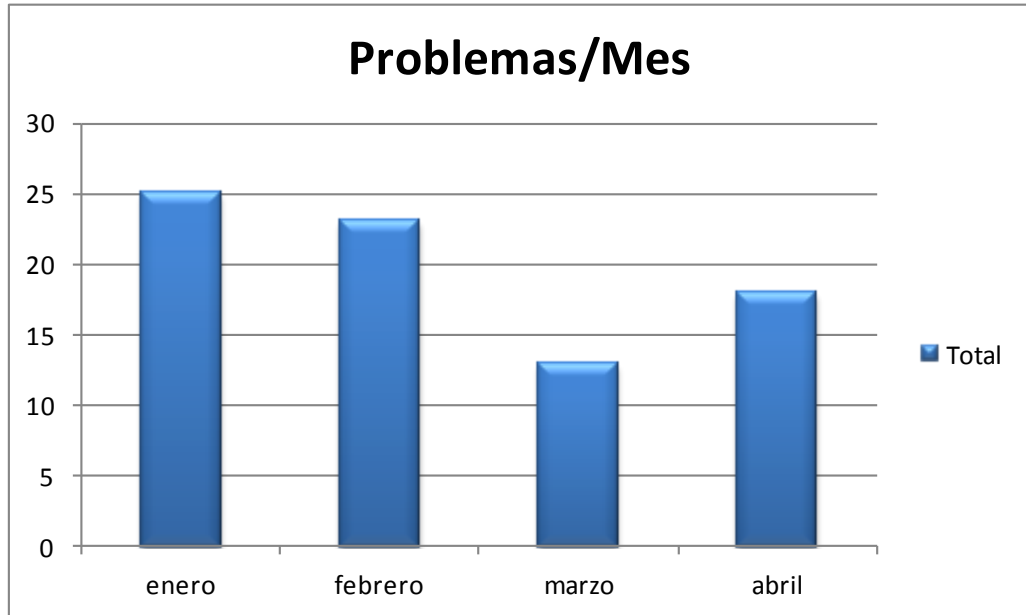
### 12.3.1 AÑO 2012



Rótulos de fila	Count of Tipo de Problema
enero	13
febrero	34
marzo	21
abril	27
mayo	38
junio	27
julio	35
agosto	41
septiembre	30
octubre	36
noviembre	30
diciembre	38
<b>Total general</b>	<b>370</b>



Rótulos de fila	Count of Tipo de Problema
enero	44
febrero	34
marzo	62
abril	59
mayo	68
junio	54
julio	66
agosto	46
septiembre	38
octubre	38
noviembre	26
diciembre	39
<b>Total general</b>	<b>574</b>



Rótulos de fila	Count of Tipo de Problema
enero	25
febrero	23
marzo	13
abril	18
<b>Total general</b>	<b>79</b>