

Resumen

Este estudio aborda una vulnerabilidad estratégica crítica para la empresa PIL TARIJA S.A., manifestada a través de su producto estrella, Karpil. A pesar de contar con rigurosos controles de calidad internos, la empresa experimentó una significativa caída en ventas tras un intento de aumento de precios. Este evento no fue una simple reacción del mercado, sino la consecuencia de una profunda desconexión entre la realidad del producto (elaborado con leche descremada) y una percepción negativa y generalizada de que es un subproducto de menor valor a base de suero. El problema central diagnosticado es la ausencia de un sistema formal para medir la satisfacción del cliente, lo que resulta en un flujo de retroalimentación lento e ineficaz y decisiones estratégicas basadas en suposiciones en lugar de datos concretos sobre la percepción del consumidor.

Para resolver esta desconexión, el objetivo principal fue diseñar un sistema integral y bimodal de medición de la satisfacción del cliente. La metodología combina dos herramientas estratégicas: el Net Promoter Score (NPS), para obtener una métrica cuantitativa de la lealtad general del cliente y segmentar la base de consumidores en Promotores, Pasivos y Detractores; y el Modelo Kano, como herramienta de diagnóstico para identificar y clasificar los atributos específicos del producto según su impacto en la satisfacción (Básicos, de Desempeño y de Atractivo). Este enfoque mixto, validado a través de grupos focales y análisis estadísticos rigurosos, permite no solo medir el "qué" de la satisfacción, sino también entender el "porqué" detrás de ella, creando un bucle de retroalimentación de ciclo cerrado para la mejora continua.

Los resultados del análisis arrojaron hallazgos clave para la estrategia de la empresa. Se estableció un NPS de línea base de 35, revelando una base de clientes compuesta por un 55% de Promotores, un 26% de Pasivos y un 19% de Detractores, entre los cuales se identificó un alarmante segmento de usuarios insatisfechos. El análisis Kano clasificó la "textura" del producto como un atributo Básico no negociable, cuyo fallo está directamente ligado al problema interno del "precipitado". Atributos como la "relación calidad-precio" y la "disponibilidad" se revelaron como factores de

Desempeño críticos, mientras que el "sabor auténtico y tradicional" emergió como un potente atributo de Atractivo, anclado en la identidad regional y la conexión emocional con la marca.

En conclusión, el proyecto culmina con el diseño de un sistema de medición no solo metodológicamente sólido, sino también financieramente viable, con un retorno de la inversión proyectado en aproximadamente 31 meses. La implementación de este sistema dotará a PIL TARIJA S.A. con las herramientas para medir la percepción y, por tanto, obtener la retroalimentación de la cliente necesaria para tomar decisiones basadas en evidencia. Las recomendaciones estratégicas priorizadas incluyen: rectificar de inmediato las inconsistencias en la textura, lanzar una campaña de marketing para educar al mercado sobre la calidad real de los ingredientes, optimizar la cadena de distribución para asegurar la disponibilidad y, finalmente, capitalizar la fuerte conexión emocional de la marca para construir una lealtad duradera y una ventaja competitiva sostenible.