

## **Análisis de Pareto Para Elección de un Curso de Acción Empresarial en una Empresa de Transportes**

La gerencia de una empresa de transportes extraurbanos en el departamento de Santa Rosa enfrenta el reto de reposicionarla frente a la creciente competencia de nuevas líneas y nuevas opciones.

Por años la empresa no enfrentó competencia, prestó un buen servicio sobre la base de puntualidad, comodidad de los buses, compra anticipada de los boletos en la oficina de partida y viajes directos a la capita y desde ella. Sin embargo recientemente se han establecido nuevas líneas de transporte que cubren la misma ruta en diferentes horarios y con buses de similar calidad, ofreciendo un servicio que en principio parece indiferenciado, salvo por los horarios.

La gerencia se plantea varias opciones entre las que debe elegir tomando en cuenta que los recursos de tiempo, dinero y personal ejecutivo, son limitados:

1. Estrategia Web: crear e impulsar el sitio Web de la empresa donde se pretende ofrecer venta de boletos tanto para los buses que parten de Santa Rosa como los que vienen de la capital, selección de paradas para abordar o bajar, horario, reserva y cancelación de boletos, etc. Esta opción implica la adopción de tecnología en las oficinas, entrenamiento de personal, contratación del diseño e implementación del sitio Web, promoción de la nueva opción, diseño e implementación de procesos de acuerdo a lo que se ofrece en el sitio, por ejemplo: la reserva y cancelación de boletos es algo que actualmente la empresa no ofrece más que de forma informal, las facturas se emiten a mano mientras que en el nuevo sistema serán impresas directamente por el software, entre otras.
2. Nuevos horarios: gestionar ante la Dirección General de Transportes del Ministerio de Comunicaciones, la autorización de nuevos horarios. Aunque a primera vista esta opción es accesible y directa, subsiste en dicha dependencia pública una burocracia perversa, acostumbrada a la corrupción y que dificulta de oficio los procesos de nuevas rutas y horarios, pudiendo llegar a solicitar sobornos, previo a la autorización.
3. Ampliación de la flotilla de buses: A pesar de que cada nuevo bus requiere una autorización especial del departamento de tránsito, la inversión específica en este caso sería en los nuevos buses. La idea es diversificar el servicio proveyendo buses de lujo, de super-lujo, y microbuses que se ofrecerían como una opción cuando los buses principales ya están llenos y la persona requiere del servicio por emergencia o para grupos grandes.
4. Mejora general de la experiencia del viajero: Mejora de instalaciones: baños, salas de espera, mostradores, parqueos en terminales. Paradas y servicios en el viaje: negociación con restaurantes donde el bus se detiene para que los pasajeros coman, negociación con taxis que ofrecen servicios en las terminales. Mejora de los buses: asientos, aire acondicionado, televisión y música, alimentos dentro del bus.

Tanto los dueños como la gerencia tienen claro que no todos los cursos de acción son posibles, por lo que deciden aplicar un análisis de Pareto que les permita decidir qué opción ejecutarán primero, tomando en cuenta que los objetivos que se buscan con cualquier curso de acción son los siguientes:

- Mejorar la percepción de la empresa como oferente de servicios de transporte en la mente de los consumidores: mejorar la marca.
- Establecer una diferenciación clara del servicio en relación a lo que ofrece la competencia: diferenciación.
- Aumentar la porción de mercado de servicios de transporte extraurbano de la empresa y atacar nuevos mercados: aumentar el mercado.

Siguiendo el proceso de análisis de Pareto se comparan las opciones asignándole a cada una un puntaje que indica cuánto incide la opción en la consecución de los objetivos de acción. Los puntajes se asignan estudiando cuidadosamente cada opción y consensuando entre los dueños y la gerencia. La discusión fue amplia y se tomaron diversos criterios de puntuación en cada caso. Por ejemplo: la mejora de la experiencia del viajero conduce a una diferenciación del servicio, pero no en el corto plazo, ya que solo la experimentan aquellos que viajan, mientras que la ampliación de la flotilla impacta tanto en quienes viajan como en quienes ven los buses en la calle, los que gestionan pasajes para otras personas y hasta en los viajeros de otras líneas.

Las puntuaciones resultantes se muestran a continuación:

Opción	Punteos según objetivos			Punteo total (promedio)
	Mejorar la marca	Diferenciación	Aumentar el mercado	
Estrategia Web	90	90	90	90.00
Nuevos horarios	70	70	90	76.67
Ampliación de flotilla	80	95	70	81.67
Mejora de experiencia del viajero	80	80	75	78.33

En este caso se ve claramente que la estrategia Web es la que más impactaría en la consecución de los objetivos, por lo que la gerencia procede a su ejecución.