



# **“MANEJANDO EL CAMBIO EN EL SISTEMA DE PAGOS EN EFE”**

## **Parte II**

**CASO DE ESTUDIO PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumno: Elizabeth Diaz Diaz  
Profesor Guía: Ismael Oliva Becerra**

**Santiago, Diciembre de 2022**

## Notas de enseñanza (Teaching Note)

### “Manejando el cambio en el Sistema de pagos en EFE”

#### 1. Sinopsis

Este caso ilustra cómo una empresa estatal como EFE adecuaba su estrategia organizacional corporativa y se enfrentaba a procesos de cambios en busca de lograr una eficiencia operacional.

Estos cambios eran complejos y tenían grandes impactos en los usuarios y la organización. En particular el caso muestra cómo la Empresa de Ferrocarriles del Estado deseaba implementar un cambio en el modelo de medio de pago, lo cual traería importantes beneficios para los usuarios y al mismo tiempo, ahorros en los costos asociados a los servicios de medios de pago. Sin embargo, esto podría significar la eliminación de ciertas funciones y por tanto tener que prescindir de algunos servicios, lo que se traduce en una reducción de la dotación de personal y por lo tanto impacto directo en las relaciones con los sindicatos de trabajadores, lo anterior en un periodo de especial inestabilidad económica en el país.

Adicionalmente, este proceso de cambio tecnológico de la empresa estaba inmerso en un cambio organizacional importante, en donde las distintas administraciones de las filiales que componen la empresa se han visto afectadas por la reestructuración y centralización de funciones. A partir de lo anterior, cualquier modificación supone un importante desafío de adopción y aceptación de las gerencias y sindicatos locales, producto de los propios intereses de estos grupos, los que se ven afectados en su autonomía a raíz de la nueva estructura imperante.

A partir de lo anterior, la gerencia deberá definir una estrategia para la gestión de cambio considerando las necesidades y posiciones de los distintos stakeholders involucrados, con sus respectivos niveles de influencia en la materialización del cambio.

#### 2. Audiencia

Este caso está diseñado para alumnos de postgrado o ejecutivos que hayan cursado Estrategia, Estrategia avanzada o Administración general. Se recomienda utilizar en el módulo de Cambio estratégico, en un curso electivo de Cambio o Administración estratégicos, de preferencia al final de cada curso, para facilitar y enriquecer la discusión.

#### 3. Objetivos de aprendizaje

- Describir cómo una empresa del Estado puede emplear nuevas tecnologías para desarrollar capacidades digitales y transformar su negocio para obtener rentabilidad.
- Identificar factores que determinan un cambio organizacional en una empresa.
- Comprender los trade-offs que las decisiones tienen en las diferentes partes de la organización

- Evaluar los beneficios cuantitativos y cualitativos previstos de la implementación de un cambio estratégico.

#### **4. Palabras clave**

- Gestión del cambio
- Cambio estratégico
- Industria de transporte,
- Empresa estatal
- Medios de pago
- Sindicatos

#### **5. Preguntas de discusión**

A partir de los objetivos de aprendizaje establecidos para el estudio del caso, algunas preguntas sugeridas para iniciar la discusión podrían ser:

- a. ¿De qué manera la evolución de la Industria influyó en el cambio estratégico de EFE?
- b. ¿Cuál sería el impacto en los costos del medio de pago para cada filial, el implementar este nuevo sistema, considerando la utilización de tarjetas bancarias como único medio de pago?
- c. ¿Qué impacto operacional y de servicio genera en la organización la decisión de cambio de medios de pago?
- d. ¿Cuáles deberían ser las principales herramientas para generar un proceso de cambio exitoso, de acuerdo con el modelo de gestión del cambio de Kotter?

Otras preguntas complementarias:

- e. ¿Qué implicancias representaba continuar con el medio de pago actual?
- f. ¿Qué estrategia se debería implementar para acelerar el proceso de cambio en relación a los grupos de interés dentro de la organización, de acuerdo al modelo de Kübler-Ross

#### **6. Respuestas sugeridas**

De las preguntas anteriores, las respuestas sugeridas para guiar la discusión con los estudiantes podrían ser:

- a. ¿De qué manera la evolución de la tecnología influyó en el cambio estratégico de EFE?**

A raíz de los cambios en la industria de medios de pago en Chile durante el 2021 (Incorporación de nuevos adquirentes) y gracias a las nuevas tecnologías desarrolladas en las cuales se permitió la incorporación de los pagos con tarjeta bancaria en el transporte, se presentó la oportunidad de elaborar un medio de pago que permitiera brindar una nueva alternativa a los usuarios para poder hacer uso del sistema de transportes que prestaba EFE.

- b. ¿Cuál sería el impacto en los costos del medio de pago para cada filial, el implementar este nuevo sistema, considerando la utilización de tarjetas bancarias como único medio de pago?

Al considerar utilizar las tarjetas bancarias como único medio de acceso al sistema de transporte, se puede prescindir del costo asociado a la red de carga, considerando que las tarjetas bancarias no necesitaran de ser recargadas. (Página 12).

También consideramos que la emisión de estas tarjetas es una labor que ya no recae en EFE, dado que es parte de las labores que realizan las entidades bancarias, por lo que este costo también se evita.

A raíz de lo anterior, el cuadro de costos asociados a los medios de pago por filiales presentados en el Anexo 15, se ve descrito de la siguiente manera:

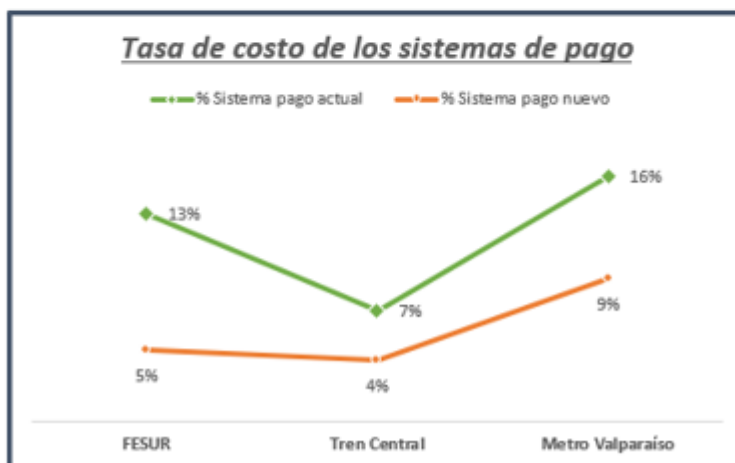
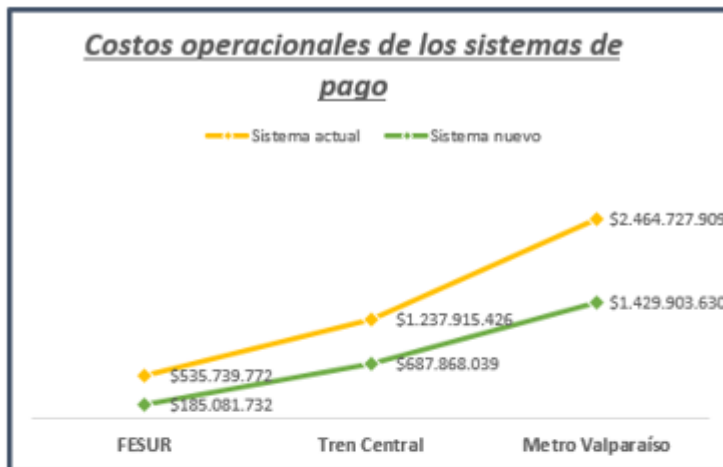
Costos antes del cambio

Item de Costo	EFESUR	EFE Central	EFE Valparaíso
Mantenimiento del Software	\$ 46.425.880	\$ 73.371.491	\$ 213.048.031
Procesamiento Central	\$ 11.631.600	\$ 58.999.462	\$ 89.882.688
Mantenimiento de Equipos	\$ 62.921.212	\$ 168.044.286	\$ 305.389.070
Personal TI de Medios de Pago	\$ 54.395.680	\$ 112.008.000	\$ 203.333.368
<b>Subtotal Soporte Tecnológico</b>	<b>\$ 175.374.372</b>	<b>\$ 412.423.239</b>	<b>\$ 811.653.157</b>
Costos Red de carga	\$ 315.403.040	\$ 398.547.386	\$ 868.424.280
Costos Atención de Usuarios	\$ 9.707.360	\$ 275.444.800	\$ 618.250.473
Costo Emisión Tarjetas	\$ 35.255.000	\$ 151.500.000	\$ 166.400.000
<b>Subtotal Red de Carga y Emisión</b>	<b>\$ 360.365.400</b>	<b>\$ 825.492.186</b>	<b>\$ 1.653.074.753</b>
<b>Costo Total Medio de Pago</b>	<b>\$ 535.739.772</b>	<b>\$ 1.237.915.426</b>	<b>\$ 2.464.727.909</b>
<b>Total de viajes anuales</b>	<b>5.400.000</b>	<b>23.500.000</b>	<b>21.000.000</b>
<b>Costo por viaje</b>	<b>\$ 99</b>	<b>\$ 53</b>	<b>\$ 117</b>

Costos después del cambio

Item de Costo	EFESUR	EFE Central	EFE Valparaíso
Mantenimiento del Software	\$ 46.425.880	\$ 73.371.491	\$ 213.048.031
Procesamiento Central	\$ 11.631.600	\$ 58.999.462	\$ 89.882.688
Mantenimiento de Equipos	\$ 62.921.212	\$ 168.044.286	\$ 305.389.070
Personal TI de Medios de Pago	\$ 54.395.680	\$ 112.008.000	\$ 203.333.368
<b>Subtotal Soporte Tecnológico</b>	<b>\$ 175.374.372</b>	<b>\$ 412.423.239</b>	<b>\$ 811.653.157</b>
Costos Red de carga	\$ -	\$ -	\$ -
Costos Atención de Usuarios	\$ 9.707.360	\$ 275.444.800	\$ 618.250.473
Costo Emisión Tarjetas	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Subtotal Red de Carga y Emisión</b>	<b>\$ 9.707.360</b>	<b>\$ 275.444.800</b>	<b>\$ 618.250.473</b>
<b>Costo Total Medio de Pago</b>	<b>\$ 185.081.732</b>	<b>\$ 687.868.039</b>	<b>\$ 1.429.903.630</b>
<b>Total de viajes anuales</b>	<b>5.400.000</b>	<b>23.500.000</b>	<b>21.000.000</b>
<b>Costo por viaje</b>	<b>\$ 34</b>	<b>\$ 29</b>	<b>\$ 68</b>

Gráficos de comparaciones de costos de los sistemas de pago



En base a lo anterior se puede observar una importante disminución en los costos por viaje de cada filial:

EFE SUR disminuye de \$99 a \$34 por viaje, lo que se traduce en un 65% de ahorro en costos.

- EFE Central disminuye de \$53 a \$29 por viaje, lo que se traduce en un 45% de ahorro en costos.
- EFE Valparaíso disminuye de \$117 a \$68 por viaje, lo que se traduce en un 42% de ahorro en costos.

Los ahorros antes mencionados, consideran mantener los costos de infraestructura central, mantenimiento y personal de TI, al mismo tiempo que manteniendo los mismos niveles de servicio en personal de atención de usuarios, principalmente asociados a la postventa.

c. ¿Qué impacto operacional y de servicio genera en la organización la decisión de cambio de medios de pago?

**Servicios:**

El impacto en los servicios se materializa a raíz del incremento de posibilidades de pago del servicio de transporte, permitiendo incluso a los usuarios utilizar medios de acceso que no requieren del uso de una boletería. Lo anterior se traduce en un beneficio sobre los usuarios, quienes verán mejoradas sus experiencias de uso del sistema de transporte logrando disminuir y/o eliminar los tiempos requeridos para efectuar las recargas de saldo en boleterías y permitiendo de esta forma centrarse en el propósito central de un sistema de transporte, el cual es transportar pasajeros.

**Operacional:**

El impacto operacional que se genera a partir de la incorporación de nuevas alternativas de pago para el sistema de transporte tiene relación con la adecuación de procedimientos y capacitaciones del personal para atender las consultas derivadas de estas nuevas formas de acceso, tanto en oficinas de atención a clientes como en las propias boleterías que aún operen con clientes que mantengan el medio de pago tradicional. Al mismo tiempo en la administración y back office de los sistemas de medio de pago existirá un impacto al unificar los sistemas de pago, debido a la reducción de los requerimientos asociados a las mantenciones y desarrollos propios de la administración de estos, lo que trae consigo una menor necesidad de personal dedicada a estas tareas, pasando de 100 a 61 personas (Anexo 18).

d. **¿Cuáles deberían ser las principales herramientas para generar un proceso de cambio exitoso, de acuerdo con el modelo de gestión del cambio de Kotter?**

<b>Proceso Kotter</b>	<b>Aplicación en EFE</b>	<b>Evidencia (parte o página en el caso)</b>	<b>Evidencia de Efecto positivo en EFE</b>
-----------------------	--------------------------	--	--

<p>1. Difundir un sentido de urgencia del cambio, justificar el por qué es importante materializar este proceso de cambio involucrando a las personas.</p>	<p>Desde la alta Gerencia, pasando por los empleados y llegando hasta los usuarios del servicio (Pasajeros del Metro-Tren). Es necesario que todas las personas entiendan las razones del cambio, y la importancia de actuar inmediatamente, esto debido a la situación financiera donde se presentan pérdidas en los últimos periodos mencionados. (Anexo 8)</p>	<p>Situación financiera (Pág. 6)</p> <p>Contexto Político (Pág. 7)</p>	<p>Con un buen entendimiento de las razones por las que se da el cambio, debería ser más fácil la implementación ya que se contaría con el apoyo de todo el personal involucrado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducir la resistencia al cambio-</li> <li>- Hacerlo más rápido reduce incertidumbres.</li> <li>- Compromete a más personas debido a la urgencia y sus efectos en las personas.</li> </ul>
--	---	--	---

<p>2. Crear coaliciones, donde se identifican diferentes líderes dentro de la organización para establecer una alianza para involucrarlos en el proceso de cambio.</p>	<p>Se inició con la creación de un grupo de Agentes de Cambio pertenecientes a distintas filiales y gerencias, estos actúan bajo la guía de una empresa externa y tienen como misión compartir experiencias relacionadas con este cambio tecnológico y difundirlo entre sus pares. Al mismo tiempo se generaron mesas de</p>	<p>La adopción del cambio (Pág. 15)</p>	<p>Estos agentes de cambio son los que informan las novedades al resto de la organización de forma asertiva, logrando cooperación y resultados más rápidos de la implementación del nuevo sistema de pago. También reduce la resistencia al cambio. Con esta cooperación se facilita la implementación</p>
--	--	---	--

	trabajo con las distintas asociaciones sindicales con el fin de mejorar la línea comunicacional, recogiendo sus inquietudes.		
--	--	--	--

3. Elaborar una visión y una estrategia para el cambio, definiendo un plan a mediano y largo plazo	EFE materializó un cambio en la estructura administrativa, y se encuentra buscando implementar un sistema de pagos que le permita lograr eficiencia en todos sus procesos, y que al final le pueda permitir reflejar cifras positivas en sus resultados financieros	Nuevos Medios de Acceso al Transporte (Pág. 13)	EFE logró establecer una visión de llegar a ser una de las Empresa del Estado con eficiencia económica y entregar un gran servicio de calidad a sus usuarios finales
--	---	---	--

4. La comunicación	La estrategia de adopción de este proceso de cambio con los trabajadores fue mejorar la comunicación respecto al cambio y sus objetivos, para ello se establecieron líneas directas de conversación con la gerencia corporativa, analizando cada caso particular y llegando a un consenso respecto a sus aprensiones.	Implicancias y costos de la reestructuración (pág. 9)	La comunicación efectiva, permitió a los stakeholders estar alineados con el desarrollo del proceso de implementación, mediante un canal formal establecido. La comunicación dio un sentido de dirección y por lo tanto redujo la incertidumbre dentro de la organización
--------------------	---	---	---



<p>5. Empoderar a los colaboradores consultando su opinión y sus recomendaciones en el desarrollo de este proceso de cambio</p>	<p>La comunicación directa con los sindicatos fue vital para la aceptación de estos procesos de cambio; esto fue principalmente impulsado por la difícil situación operacional que vivió la empresa durante el periodo del confinamiento sanitario, en donde la cantidad de pasajeros transportados fue mínimo y los ingresos por venta se redujeron de forma dramática, no pudiendo siquiera cubrir los costos de venta durante el 2020</p>	<p>Implicancias y costos de la reestructuración (Pág. 9)</p>	<p>Se genera un mayor sentido de pertenencia y apropiación del cambio, lo que ayudó a generar más Compromiso y por lo tanto menos resistencia al cambio y mayor facilidad para implementarlo.</p>
---	--	--	---

<p>6. Definición de logros en el corto plazo</p>	<p>Desde el punto de vista del cambio tecnológico se ha realizado el levantamiento de requerimientos de los stakeholders internos, gracias al modelo de análisis de campo de fuerza de Kurt Lewin</p>	<p>La adopción del cambio (Pág. 15)</p>	<p>Este proceso ayuda a descomprimir la presión del equipo, establece prioridades y puntos de atención definidos; Además de lograr mayor motivación por un sentido de éxito común dentro de EFE</p>
--	---	---	---

7. Consolidación de los avances y elaborar procesos de mantención y mejoras	Establecer mediciones de resultados y proponer planes de acción de acuerdo a las desviaciones.	Propuesta, aún no ocurre.	la observación y medición de los resultados, permite a la organización tener una retroalimentación para poder hacer mejoras
---	--	---------------------------	---

8. Hacer que el cambio sea permanente	En este proceso se requiere una participación activa de la gerencia de personas en los procesos de cambios y desarrollo organizacional. Donde se hace necesario otorgar incentivos a modo de refuerzo de la nueva forma de trabajar para lograr mayor colaboración	Propuesta, aún no ocurre.	Es necesario reforzar los resultados y lograr que se incorpore como parte de la cultura organizacional para que esta sea permanente en el tiempo. Esto apunta principalmente la comunicación del éxito, dar incentivos y seguir comunicando los nuevos valores y forma de trabajar
---------------------------------------	--	---------------------------	--

**e. ¿Qué implicancias representaba continuar con el medio de pago actual?**

Desde el punto de vista Operacional; El continuar con el medio de pago actual, significa seguir operando con un sistema poco eficiente, separado por filiales y manteniendo niveles de servicio completamente distintos entre las unidades estratégicas de negocio.

Desde el punto de vista Estratégico el no adoptar un nuevo sistema que permita integrarse con los operadores de transporte de regiones, podría causar la desaparición del medio de pago propio y asumir que se deba utilizar el medio de pago que adopten los distintos operadores.

Por ejemplo, en la región metropolitana al habilitar los nuevos recorridos de Melipilla y Batuco el 2026, ¿se debe considerar la posibilidad de incorporar la tarjeta Bip!, en caso contrario se debería aceptar el pago mediante esta tarjeta como pago único del sistema, considerando que es el medio de pago más usado. Con lo anterior, se corre el riesgo de desaparecer con el medio de pago propio y con esto la independencia en los procesos de recaudación, quedando a merced de la DTPM y sus procesos de conciliación interna para los pagos por los servicios de viajes, ¡ya que los ingresos serian administrados en la tarjeta Bip!, la que a su vez es administrada por la DTPM. Misma situación podría ocurrir en otra región, donde se adopte un nuevo medio de pago de los operadores de transporte.

f. ¿Cuáles serían los posibles impactos en las personas de la organización, frente a la implementación del cambio y qué estrategias se pueden utilizar para abordarlo?

De acuerdo con el modelo de Kubler- Ross, existen 4 etapas que sufren las organizaciones frente a procesos de cambio, las cuales van avanzando en función del tiempo que transcurre durante el proceso de implementación. En cada una de estas etapas se desarrollan distintos comportamientos por parte de las facciones, por lo que identificar en qué etapa se encuentran es clave para lograr ejecutar un proceso de cambio exitoso.

Etapas de Kübler-Ross	Posibles impactos en EFE	Estrategia a implementar
<p><b>Negación</b></p> <p>Las personas ofrecen una fuerte resistencia y prefieren permanecer en la situación inicial.</p>	<p>Los líderes de las áreas involucradas asumen que EFE no requiere el cambio del sistema de pagos, puesto que su estado actual ha funcionado y es estable. Y más aún, hacer un cambio en sus sistemas podría representar un riesgo en la operación.</p>	<p>Reforzar y comunicar efectivamente los beneficios y aspectos positivos del cambio tecnológico.</p>
<p><b>Resistencia</b></p> <p>El cambio es aceptado sin conformidad, es común que en esta etapa se manifiesten señales negativas y temerosas al cambio.</p>	<p>Grupos de interés es consciente que los cambios se van a materializar a pesar de su rechazo, y tienen temor a la recarga de trabajo por ser un sistema nuevo, el cual podría añadir incertidumbre a algunos procesos</p>	<p>Requieren claridad y transparencia sobre la implementación del nuevo sistema de pago y los impactos que generaría este cambio.</p>
<p><b>Exploración</b></p> <p>Las personas ya internalizan el cambio y a partir de este momento comienzan a desarrollar nuevos hábitos y nuevas rutinas.</p>	<p>Los stakeholders que se encuentran en esta etapa empiezan a mostrar interés e involucrarse dentro del proceso de la implementación. Por ejemplo se da con la Gerencia de Pasajeros de EFE SUR donde son los principales beneficiados además de verse fuertemente impactados por tener los menores ingresos en comparación con las otras 2 filiales, por lo tanto muestran un interés activo en participar de este cambio.</p>	<p>Integrarlos activamente durante el proceso de implementación con la finalidad de generar un sentimiento de apropiación; esto principalmente con los gerentes de áreas y sindicatos</p>

<p><b>Aceptación</b></p> <p>Las personas aceptan los cambios de forma total.</p>	<p>Las personas aceptan positivamente el nuevo sistema, cooperan con el desarrollo y lo internalizan en su día a día; Siendo una de las metas, la correcta implementación de este nuevo sistema de pago para la Gerencia de tecnología de EFE</p>	<p>Generar proceso de retroalimentación, sirviendo de feedback para la mejora continua del sistema implementado. Adicionalmente, se debe implementar un sistema de medición de desempeño, el cual genere incentivos, que motiven alcanzar las metas trazadas.</p>
--	---	---

## 7. Estrategias de enseñanza

### a. Preparación del caso

Los estudiantes deberán comprender y analizar las decisiones estratégicas que se deben adoptar para impulsar un cambio en el modelo de operación de una empresa estatal.

- **Cambio estratégico**

- John P. Kottler (1996). El Líder del Cambio. Capítulo 2. "El Proceso de las 8 Etapas"
- Kubler-Ross (1969). Sobre la Muerte y el Morir.
- Kubler-Ross (2022). The Strategic Project Manager. Recuperado de <https://bethestrategicpm.com/managing-change-using-the-kubler-ross-change-model/>

**Métodos de enseñanza (clase preparada para 1.20 min)**

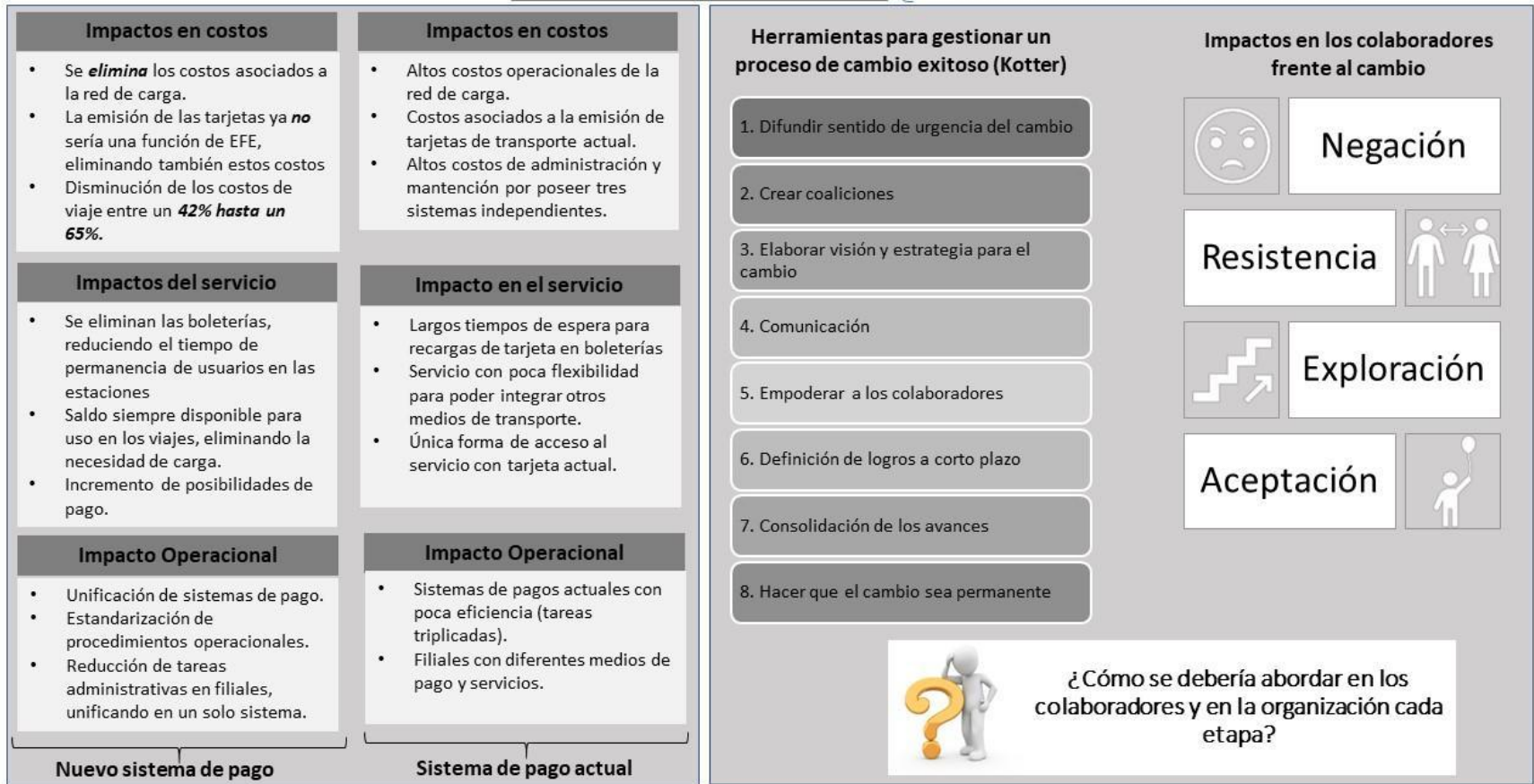
N.º	Desarrollo	Tiempo
1.	<p><b>Inicio de clase:</b> Para romper el hielo el profesor puede partir con las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es problema fundamental al que se enfrenta la empresa?</li> </ul>	5 minutos
2.	<p><b>Actividad de discusión grupal:</b> El profesor forma grupos al azar, para iniciar la discusión grupal. Los integrantes deben ser distintos de los grupos que respondieron previamente el caso.</p> <p>El profesor puede iniciar la discusión grupal asignándoles a los alumnos el rol del tomador de decisión, formulando preguntas como ¿por qué era necesario el cambio en EFE ¿Cómo era la estructura organizacional? ¿qué factores eran relevantes considerar para la estrategia de cambio?, ¿qué áreas definirían como prioritarias?</p>	15 minutos
3.	<p><b>Plenaria guiada:</b> Momento para debatir con todos los alumnos y generar discusiones. Se recomienda el uso de la pizarra para ir exponiendo los distintos puntos de vista y comparar las respuestas de los alumnos.</p> <p>La discusión de la clase puede estar dividida en dos fases:</p> <p><i>Análisis del caso</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enumerar los hechos relevantes e identificar los factores que motivaron el cambio estratégico.</li> <li>• Mencionar el impacto de los cambios de EFE que ha generado en los Sindicatos</li> <li>• ¿Cómo debiera EFE manejar el cambio?</li> </ul> <p><i>Resolución del caso</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartir como grupo las respuestas de la discusión grupal.</li> <li>• Qué elementos debiera considerar el gerente comercial en su decisión</li> </ul>	50 minutos
4.	<p><b>Conclusión:</b> A partir de los comentarios expuestos por los estudiantes en la plenaria guiada, el profesor elaborará una conclusión tratando de incluir el material revisado en las lecturas previas y en la exposición teórica que haya podido hacer previo a la resolución del caso.</p>	10 minutos

## 8. Diseño del pizarrón

### Desarrollo del Caso:

La evolución tecnológica influyó en el cambio estratégico de EFE

- Término del monopolio del mercado de adquirencia incentiva los desarrollos en nuevas modalidades de pago
- Incorporación de tarjeta bancaria en el transporte



Regulación



Dirección de Transporte Público Metropolitano (DTPM)

Dirección de Transporte Público Regional (DTPR)

Cambio Normativo DTPR 2020

Cambio Industria de Pago Bancario 2020

Región Metropolitana



Resto del País



transbank.



Red compra



**Unificación de medios de pago**

## 9. Epílogo

Dentro de los objetivos principales autoimpuestos para la plana gerencial de EFE estaba lograr una eficiencia operacional y en lo posible alcanzar números azules en los estados de resultados, situación que históricamente ha arrojado pérdidas.

Para lograr establecer este proceso de cambio de forma efectiva, la empresa estableció una estrategia de gestión del cambio para lo cual generó un equipo de líderes de distintas gerencias, a las cuales se les capacito como agentes de cambio.

Para alcanzar el objetivo propuesto se utilizó el modelo de Kotter de gestión del cambio en donde se detallan las ocho etapas que se deben abordar para llevar el proceso de forma exitosa. Además de la estrategia de cambio de Kotter, se trabajó bajo la teoría de Kubler-Ross, en donde desde el punto de vista psicológico, se señala que existen distintas etapas en los seres humanos frente a un cambio partiendo desde la negación, la resistencia, la exploración y finalmente la aceptación.

Esta gestión de formación de líderes estuvo a cargo de una empresa de consultorías externa, la que permitió incorporar agentes de cambio en cada equipo, quienes lograron ser embajadores del recambio tecnológico, transmitiendo las ventajas que este nuevo sistema pudiera aportar a la organización, a los colaboradores y principalmente a los usuarios finales del transporte público.

A partir de una serie de reuniones con los distintos equipos de trabajo de la compañía, se pudo realizar un correcto levantamiento de requerimientos por parte de los usuarios internos del sistema, lo que facilitó el proceso de implementación. Adicionalmente, se estableció un proceso de pruebas en los laboratorios de certificación, en donde los usuarios del sistema podían revisar y evaluar el sistema. Lo anterior permitió disminuir las ansiedades propias de un proceso de cambio tan importante como el de este sistema y al mismo tiempo pudo convertir a los propios futuros usuarios del sistema en impulsores de este proceso de cambio.

En relación a la eliminación de ciertas funciones y tareas, se conversó con los grupos sindicales explicando la necesidad de modernizar los servicios de medios de pago y se logró establecer un mecanismo gradual de reubicación de los colaboradores que vieran modificadas sus funciones, la idea era utilizar estos colaboradores en labores de atención y ayuda a los pasajeros, generando de esta forma nuevas oportunidades laborales para ellos.

Respecto a las posturas de los Gerentes de Filiales, se lograron resolver inquietudes respecto a los modelos de gestión y contabilización de los ingresos, permitiendo seguir con las administraciones de estos recursos de forma independiente y no afectando a la autonomía de las distintas filiales.