

TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	iii
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. ANTECEDENTES	2
2.1. HISTORIA DE LA EMPRESA.....	2
2.2. MISIÓN Y VISIÓN.....	3
2.3. GOBIERNO CORPORATIVO Y ORGANIGRAMA	4
2.4. SERVICIOS.....	7
2.5. CLIENTES.....	8
2.6. DIMENSIONAMIENTO DE LA ACTIVIDAD.....	8
2.7. VENTAJAS COMPETITIVAS	11
2.8. MERCADO Y MARCO INSTITUCIONAL	11
3. JUSTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	14
3.1. INFORMACIÓN DEL ÁREA.....	14
3.2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
3.3. OBJETIVOS	17
4. MARCO CONCEPTUAL	20
4.1. REDISEÑO DE PROCESOS DE NEGOCIOS.....	20
4.2. ANÁLISIS DE ACTORES Y MAPAS DE INFLUENCIAS	25
4.3. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA: LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	27
4.4. FINANZAS CORPORATIVAS: PLANIFICACIÓN FINANCIERA A LARGO PLAZO 29	
5. METODOLOGÍA	31
5.1. ESQUEMA PARA EL REDISEÑO DE PROCESOS A NIVEL ESTRATÉGICO	31
5.2. BUSINESS PROCESS MODEL AND NOTATION (BPMN).....	32
6. RESULTADOS.....	35
6.1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL PROBLEMA	35
6.1.1. PLAN ESTRATÉGICO: FORMULACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN	35
6.1.2. PLAN TRIENAL: FORMULACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN	37
6.1.3. ANÁLISIS DE ACTORES Y MAPA DE INVOLUCRADOS	42
6.2. REDISEÑO DE PROCESOS.....	47
6.2.1. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	47
6.2.2. MODELAMIENTO DE PROCESOS	48
6.2.3. DIAGNÓSTICO DE PROCESOS.....	50

6.2.4. REDISEÑO DE PROCESOS	50
6.2.5. PROPUESTA DE REDISEÑO	51
6.2.6. MODELAMIENTO DEL REDISEÑO	52
6.3. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	54
6.3.1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y REDISEÑO DE PROCESOS.....	54
6.3.2. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	55
6.3.3. LIDERAZGO DEL PROCESO.....	57
6.4. DESARROLLO DE LA IMPLEMENTACIÓN	58
6.4.1. ROLES PARA LA IMPLEMENTACIÓN.....	58
6.4.2. RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN.....	59
6.4.3. PROGRAMACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN	60
6.4.4. ANÁLISIS DE RIESGO DEL PROYECTO.....	62
6.5. PROPUESTA DE INDICADORES PARA LA GERENCIA GENERAL Y EL DIRECTORIO	64
7. CONCLUSIONES.....	67
7.1. CONCLUSIONES	67
7.2. RECOMENDACIONES.....	69
7.3. APRENDIZAJES.....	71
8. BIBLIOGRAFÍA.....	73
9. ANEXOS	75
10. APÉNDICES.....	81
10.1. REPORTE DE SOSTENIBILIDAD DE EFE.....	81
10.2. CONSIDERACIONES PARA UNA POLÍTICA FINANCIERA A CORTO PLAZO .	82

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: RESULTADOS AÑO 2016.....	10
TABLA 2: TRANSPORTE DE CARGA EN TONELADAS POR MODO, AÑO 2009.....	12
TABLA 3: TRANSPORTE INTERURBANO DE PASAJEROS POR MODO, AÑO 2009	13
TABLA 4: MATRIZ DE ANÁLISIS DE ACTORES	25
TABLA 5: METODOLOGÍA DE TRABAJO EN TORNO AL ESQUEMA PARA EL REDISEÑO	32
TABLA 6: SÍNTESIS DE ELEMENTOS PARA MODELAMIENTO BPMN.....	33
TABLA 7: INDICADORES ESTRATÉGICOS PARA SEGUIMIENTO DE OBJETIVOS RELACIONADOS AL DUEÑO.....	40
TABLA 8: INDICADORES ESTRATÉGICOS PARA SEGUIMIENTO DE OBJETIVOS RELACIONADOS A CLIENTES	41
TABLA 9: INDICADORES ESTRATÉGICOS PARA SEGUIMIENTO DE OBJETIVOS RELACIONADOS AL APRENDIZAJE Y LA INNOVACIÓN	41
TABLA 10: INDICADORES ESTRATÉGICOS PARA SEGUIMIENTO DE OBJETIVOS RELACIONADOS A PROCESOS INTERNOS	42
TABLA 11: ANÁLISIS DE ACTORES EN TORNO AL PLAN TRIENAL DE EFE (1).....	43
TABLA 12: ANÁLISIS DE ACTORES EN TORNO AL PLAN TRIENAL DE EFE (2).....	45
TABLA 13: ANÁLISIS DE RIESGO DEL PROYECTO.....	63
TABLA 14: INDICADORES PARA EL SEGUIMIENTO ESTRATÉGICO POR PARTE DEL DIRECTORIO Y LA GERENCIA GENERAL DE EFE	64
TABLA 15: INDICADORES PARA EL SEGUIMIENTO ORGANIZACIONAL POR PARTE DEL DIRECTORIO Y LA GERENCIA GENERAL DE EFE ORGANIZACIÓN EN TORNO AL PLAN TRIENAL DE EFE.....	66
TABLA 16: ENTREVISTAS Y TALLERES REALIZADAS	79

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: ORGANIZACIÓN SOCIETARIA DE EFE.....	5
FIGURA 2: ESTRUCTURA DE PROPIEDAD DEL GRUPO.....	5
FIGURA 3: ORGANIGRAMA DE EFE MATRIZ.....	7
FIGURA 4: RED FERROVIARIA EFE.....	9
FIGURA 5: FUNCIONES DE LA GERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y ESTUDIOS EN TORNO AL PLAN TRIENAL Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE EFE.....	15
FIGURA 6: REPORTE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS 2016.....	16
FIGURA 7: REPORTE DE LOGRO EN TRANSPORTE 2016.....	16
FIGURA 8: MÓDULO BÁSICO DE MODELAMIENTO POR FLUJO.....	23
FIGURA 9: EVALUACIÓN DE IMPACTO DE ACTORES EN UN PROYECTO.....	26
FIGURA 10: ESQUEMA PARA EL REDISEÑO DE PROCESOS A NIVEL ESTRATÉGICO.....	31
FIGURA 11: MAPA ESTRATÉGICO DE EFE, A SEPTIEMBRE 2017.....	35
FIGURA 12: MAPA ESTRATÉGICO DE EFE ACTUALIZADO.....	39
FIGURA 13: MAPA DE INVOLUCRADOS EN PROCESO DE PLAN TRIENAL EFE.....	46
FIGURA 14: "ALINEAMIENTO" DEL PLAN TRIENAL DENTRO DEL PROCESO ESTRATÉGICO DE EFE.....	48
FIGURA 15: MODELAMIENTO DEL PROCESO DE FORMULACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN DEL PLAN TRIENAL.....	49
FIGURA 16: MODELAMIENTO DEL NUEVO PROCESO DE FORMULACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN DEL PLAN TRIENAL DE EFE (REDISEÑADO).....	53
FIGURA 17: CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.....	57
FIGURA 18: ESQUEMA DE LA IMPLEMENTACIÓN.....	60
FIGURA 19: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL NUEVO PROCESO.....	61
FIGURA 20: DIRECTORIO DE EFE MATRIZ.....	75
FIGURA 21: ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL EJERCICIO 2016.....	75
FIGURA 22: EVOLUCIÓN DE LA DEMANDA DE PASAJEROS DE EFE.....	76
FIGURA 23: EVOLUCIÓN DE LA DEMANDA DE CARGA DE EFE.....	76
FIGURA 24: EJEMPLO DE MAPA DE INFLUENCIAS.....	77
FIGURA 25: METODOLOGÍA DE REDISEÑO DE PROCESOS DE NEGOCIOS MEDIANTE EL USO DE PATRONES.....	78
FIGURA 26: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ACTORES.....	79

FIGURA 27: CICLO DE GESTIÓN CERRADO.....	80
FIGURA 28: ESTRUCTURA DE GESTIÓN DEL CAMBIO.....	80