

CONSULTORÍA
PLAN INTEGRAL DE TRANSFORMACIÓN Y SOSTENIBILIDAD PARA PAYNEXT
S.A.S. (PITS)

AUTOR:
SAMUEL DAVID SAAVEDRA CORTES



PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2026

CONSULTORIA
PLAN INTEGRAL DE TRANSFORMACIÓN Y SOSTENIBILIDAD PARA PAYNEXT
S.A.S. (PITS)

AUTOR:
SAMUEL DAVID SAAVEDRA CORTES

TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR
POR EL TÍTULO
DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO:
MIGUEL ÁNGEL SOLÍS MOLINA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI

2026

Santiago de Cali, 27 de octubre de 2025

Doctor

Fabian Fernando Osorio Tinoco

Decano

Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana

Barranquilla

Por medio de la presente estamos entregando a usted el Trabajo de Grado cuyo título es **PLAN INTEGRAL DE TRANSFORMACIÓN Y SOSTENIBILIDAD PARA PAYNEXT S.A.S. (PITS)**.

Esperamos que este Trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente



Samuel David Saavedra Cortes

Cédula 1.234.090.877

Santiago de Cali, 27 de octubre de 2025

Doctor

Fabian Fernando Osorio Tinoco

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana

La ciudad

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de director de trabajo de grado he leído detenidamente el informe final del estudio titulado **PLAN INTEGRAL DE TRANSFORMACIÓN Y SOSTENIBILIDAD PARA PAYNEXT S.A.S. (PITS)**, realizado por el estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana nombres **Samuel David Saavedra Cortes**, cédula **1.234.090.877**, y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentada a evaluación.

Atentamente



Miguel Ángel Solís Molina

Director del Trabajo de Grado

ARTÍCULO 23 de la resolución N.º 13 de julio 6 de 1946

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

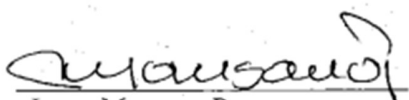
“CONSULTORÍA
PLAN INTEGRAL DE TRANSFORMACIÓN Y
SOSTENIBILIDAD PARA PAYNEXT S.A.S. (PITS)”

Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Magíster en Administración de Empresas”.



Fabian Fernando Osorio Tinoco
Decano

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



Jenny Manzano Parra
Directora de Maestría en
Administración de empresas



Julian Andres Narvaez Grisales
Jurado



Miguel Angel Solis Molina
Director del Trabajo de Grado

Santiago de Cali, 05 Marzon 2026

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, deseo expresar mi más profundo agradecimiento a mis padres, cuyo ejemplo de esfuerzo, integridad y perseverancia ha sido la base sobre la cual he construido mi vida profesional y personal. Su apoyo incondicional, sus consejos sabios y su confianza en mis capacidades han sido una fuente constante de motivación para alcanzar esta meta.

A mi hermana, por su forma característica de hacerme bromas y motivarme, combinando siempre el humor con el apoyo sincero. Gracias por estar ahí para mí en cada momento, celebrando mis logros, animándome en los desafíos y recordándome, con tu manera única, que la vida también se vive con una sonrisa.

A la memoria de mi abuela Alicia, cuyo amor, fuerza y manera única de alegrar este mundo con sus chistes continúan siendo una inspiración permanente. Aunque ya no está físicamente presente, su espíritu alegre y sus enseñanzas de vida han guiado cada paso de este camino. Este logro es también un tributo a su luz y a su forma de hacer de la vida un lugar más amable.

A la Pontificia Universidad Javeriana Cali, por brindarme un entorno académico de excelencia, que no solo fortaleció mis conocimientos y competencias profesionales, sino que también me permitió crecer como líder y como ser humano. A sus profesores, por compartir su experiencia y motivarme a alcanzar un alto nivel de exigencia y compromiso.

Este trabajo es para ustedes, con gratitud eterna y profundo cariño.

RESUMEN

El presente trabajo de grado desarrolla un **Plan Integral de Transformación y Sostenibilidad (PITS)** para la empresa PAYNEXT S.A.S., organización del sector BPO especializada en la gestión de nómina y talento humano para empresas multinacionales en América Latina. La investigación surge como respuesta a las brechas identificadas entre las capacidades operativas actuales de la organización y las crecientes exigencias del entorno, caracterizado por la transformación digital, la presión regulatoria y la demanda de mayor eficiencia y precisión en los servicios.

Metodológicamente, el estudio se fundamenta en un enfoque mixto que integra herramientas cualitativas y cuantitativas, tales como entrevistas semiestructuradas, observación directa, análisis documental y evaluación de madurez digital. A partir de este diagnóstico, se diseña un modelo de intervención estructurado en cinco etapas: diagnóstico inicial, diseño estratégico, análisis de supuestos y restricciones, plan de implementación y validación de la propuesta.

El modelo PITS incorpora fundamentos teóricos como la reingeniería de procesos, la transformación digital, la gestión del cambio organizacional y las capacidades dinámicas, proponiendo la integración de tecnologías emergentes como la Automatización Robótica de Procesos (RPA) y la Inteligencia Artificial (IA). Como resultado, se formula una hoja de ruta estratégica orientada a optimizar la eficiencia operativa, mejorar la trazabilidad de los procesos, reducir errores y fortalecer la propuesta de valor de la organización.

Finalmente, el trabajo contribuye al desarrollo sostenible de la empresa, alineándose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 8 y 9, y posicionando a PAYNEXT S.A.S. como una organización más ágil, innovadora y competitiva en el sector BPO.

PALABRAS CLAVE

Transformación digital; sostenibilidad; reingeniería de procesos; gestión del cambio; capacidades dinámicas; automatización; inteligencia artificial; madurez digital; nómina; BPO.

ABSTRACT

This thesis develops a **Comprehensive Transformation and Sustainability Plan (PITS)** for PAYNEXT S.A.S., a company in the BPO sector specialized in payroll and human resource management services for multinational organizations across Latin America. The study arises from the identification of gaps between the company's current operational capabilities and the increasing demands of a dynamic environment characterized by digital transformation, regulatory pressure, and the need for greater efficiency and accuracy in service delivery.

Methodologically, the research adopts a mixed-methods approach, combining qualitative and quantitative tools such as semi-structured interviews, direct observation, document analysis, and digital maturity assessment. Based on this diagnosis, an intervention model is designed, structured into five stages: initial diagnosis, strategic design, analysis of assumptions and constraints, implementation planning, and proposal validation.

The PITS model integrates theoretical frameworks such as business process reengineering, digital transformation, change management, and dynamic capabilities, proposing the adoption of emerging technologies such as Robotic Process Automation (RPA) and Artificial Intelligence (AI).

As a result, a strategic roadmap is developed to enhance operational efficiency, improve process traceability, reduce errors, and strengthen the company's value proposition.

Finally, the study contributes to the organization's sustainable development, aligning with Sustainable Development Goals (SDGs) 8 and 9, and positioning PAYNEXT S.A.S. as a more agile, innovative, and competitive company within the BPO industry.

KEYWORDS

Digital transformation; sustainability; business process reengineering; change management; dynamic capabilities; automation; artificial intelligence; digital maturity; payroll; BPO.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	17
2. JUSTIFICACIÓN	19
2.1. Propósito de la consultoría	19
2.2. Análisis del problema central.....	20
2.3. Enfoque estratégico del trabajo	22
2.4. Alineación con los objetivos de desarrollo sostenible (ods)	22
2.5. Conclusión	23
3. ANÁLISIS DE INTERESADOS	23
3.1. Interesados clave	24
3.2. Identificación de las expectativas de los interesados	26
4. OBJETIVOS.....	29
4.1. General.....	29
4.2. Específicos	29
5. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	30
5.1. Historia.....	30
5.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	31
5.3. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL.....	34
5.4. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	35
5.5. POSICIONAMIENTO ORGANIZACIÓN	36
6. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	37
6.1 Introducción	37
6.2 Teoría de la Reingeniería de Procesos	38
6.3 Desarrollo Organizacional y Cambio Planeado	39
6.4 Teoría de la Ventaja Competitiva	40
6.5 Capacidades dinámicas	41
6.6 Modelo de las 7S de McKinsey.....	42
6.7 Teoría de la Innovación Disruptiva.....	43
6.8 Modelo de Transformación Digital	45
6.9 Modelo de Madurez Digital	46

6.10 Gestión del Cambio Organizacional.....	47
6.11 Pensamiento lateral	48
6.12 Teoría de las Organizaciones Líquidas.....	49
6.13 Aprendizaje organizacional	50
7. MODELO O SOLUCIÓN PROPUESTA AL PROBLEMA U OPORTUNIDAD DE LA CONSULTORÍA.....	51
7.1. Etapa 1: Diagnóstico y Evaluación Inicial.....	53
7.2. Etapa 2: Diseño del Plan Estratégico	54
7.3. Etapa 3: Análisis de Supuestos y Restricciones	55
7.4. Etapa 4: Plan de Implementación.....	56
7.5. Etapa 5: Presentación y Validación de la Propuesta.....	56
8. METODOLOGÍA PARA LA INTERVENCIÓN.....	57
8.1. Etapa 1 – Diagnostico y Evaluación inicial.....	59
8.2. Etapa 2 – Diseño del plan estratégico.....	70
8.3. Etapa 3 – Análisis de los supuestos y las restricciones	77
8.4. Etapa 4 – Plan de implementación.....	82
8.5. Etapa 5 – Presentación y Validación de la Propuesta	89
9. DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA DE INTERVENCIÓN.....	92
9.1. Etapa 1 – Diagnostico y Evaluación Inicial	93
9.2. Etapa 2 – Diseño del Plan Estratégico.....	119
9.3. Etapa 3 – Análisis de los supuestos y las restricciones	146
9.4. Etapa 4 – Plan de Implementación	172
9.5. Etapa 5 – Presentación y Validación de la Propuesta	185
10. CONCLUSIONES.....	188
11. RECOMENDACIONES	191
12. BIBLIOGRAFÍA.....	192
13. ANEXOS.....	196

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Espina de pescado PAYNEXT S.A.S.....	21
Figura 2. Matriz de Interesados por Cuadrante	26
Figura 3. Organigrama PAYNEXT S.A.S.....	31
Figura 4. Fases del modelo PITS	53
Figura 5. Flujograma de los pilares de las etapas del modelo PITS.....	58
Figura 6. Gráfico Radar – Nivel de madurez digital	108
Figura 7. Gráfico Radar – Brechas de madurez digital	110
Figura 8. Flujograma transformado – Nomina.....	136
Figura 9. Flujograma transformado – Auditoria.....	137
Figura 10. Flujograma transformado – Financiero	137
Figura 11. Gráfico Radar – Progreso Impacto Cultura.....	144
Figura 12. Dashboard Indicadores de sostenibilidad	183

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. InterInteresador Claves.....	25
Tabla 2. Expectativas, desafíos y necesidades de los interesados clave del proyecto	28
Tabla 3. Proceso Etapa 1 - Diagnostico y Evaluación inicial	65
Tabla 4. Proceso Etapa 2 – Diseño del Plan estratégico	72
Tabla 5. Proceso Etapa 3 – Analisis de los supuestos	78
Tabla 6. Proceso Etapa 4 – Plan de implementación.....	84
Tabla 7. Resultado Clima y Entorno laboral	93
Tabla 8. Resultado Nivel de Digitalización.....	94
Tabla 9. Resultado Disposición al Cambio	94
Tabla 10. Resultado Cultura Organizacional.....	95
Tabla 11. Resultado Liderazgo y Gestión del Talento.....	96
Tabla 12. Resultado entrevistas a lideres.....	97

Tabla 13. Guía Checklist operaciones.....	102
Tabla 14. Guía Checklist Auditoria	103
Tabla 15. Guía Checklist Financiera.....	104
Tabla 16. Matriz de madurez digital.....	107
Tabla 17. Matriz de brechas de la madurez digital	109
Tabla 18. Matriz Análisis de indicadores	111
Tabla 19. Resumen cuantitativo por clasificación	114
Tabla 20. Perfil Demográfico y Académico	116
Tabla 21. Autovaloración de Competencias y Estilo de Trabajo	117
Tabla 22. Matrices de priorización y selección – Nomina.....	120
Tabla 23. Matrices de priorización y selección – Nomina.....	122
Tabla 24. Matrices de priorización y selección – Auditoria.....	124
Tabla 25. Matrices de priorización y selección – Financiero	126
Tabla 26. Escenarios Presupuestales – Optimo.....	129
Tabla 27. Escenarios Presupuestales – Mínimo Viable	131
Tabla 28. Análsis de sensibilidad presupuestal.....	133
Tabla 29. Matriz RACI.....	138
Tabla 30. Matriz Impacto Cultural.....	140
Tabla 31. Matriz del progreso del impacto cultural	143
Tabla 32. Matriz pestel.....	146
Tabla 33. Matriz Factores organizacionales internos.....	149
Tabla 34. Matriz de Actores y Nivel de Compromiso.....	152
Tabla 35. Matriz FODA PAYNEXT S.A.S.....	154
Tabla 36. Matriz de supuestos PAYNEXT S.A.S.....	157
Tabla 37. Matriz de Riesgos: Heat Map de Impacto y Probabilidad.....	160
Tabla 38. Matriz de Brechas de Competencias	163
Tabla 39. Matriz de Restricciones	165
Tabla 40. Checklists de Validación Estratégica Supuestos y Restricciones	168
Tabla 41. Matriz de Actores y Análisis de Resistencia.....	172
Tabla 42. Matriz de roles/responsables y flujo de decisiones	176
Tabla 43. Plan técnico de automatización	179

Tabla 44. Matriz de indicadores de sostenibilidad	181
Tabla 45. Analisis de los stakeholders.....	185

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta organizacional.....	196
Anexo 2. Manuales de procesos y políticas internas	197
Anexo 3. Registros de desempeño e indicadores clave (KPI).....	198
Anexo 4. Esquema entrevista semiestructurada a lideres funcionales	199
Anexo 5. Guía CheckList observación	200
Anexo 6. Flujograma proceso Operativo PAYNEXT S.A.S.	201
Anexo 7. Flujograma proceso Auditoría PAYNEXT S.A.S.....	201
Anexo 8. Flujograma proceso Financiero PAYNEXT S.A.S.	202
Anexo 9. Flujograma proceso Calidad PAYNEXT S.A.S.....	202
Anexo 10. Matriz de madurez digital.....	203
Anexo 11. Matriz de brechas de la madurez digital.	203
Anexo 12. Matriz Análisis de indicadores.....	204
Anexo 13. Encuesta de capacidades del talento.....	205
Anexo 14. Matriz de priorización y selección.....	206
Anexo 15. Estrategia del cambio.....	206
Anexo 16. Escenarios presupuestales.....	207
Anexo 17. Análisis de sensibilidad presupuestal.....	207
Anexo 18. Diagrama de Gantt Etapa 2 - Diseño del plan estratégico.	207
Anexo 19. Matriz RACI.....	208
Anexo 20. Matriz de impacto cultural.....	209
Anexo 21. Matriz de progreso del Impacto Cultural.....	209
Anexo 22. Análisis PESTEL.....	210
Anexo 23. Factores organizacionales internos.....	210

Anexo 24. Matriz de Actores y Nivel de Compromiso.....	210
Anexo 26. Matriz de supuestos PAYNEXT S.A.S.....	211
Anexo 27. Matriz de Riesgos: <i>Heat Map</i> de Impacto y Probabilidad.	211
Anexo 28. Análisis de Brechas de Competencias.	211
Anexo 29. Matriz de Restricciones.	212
Anexo 30. Checklists de Validación Estratégica Supuestos y Restricciones.....	212
Anexo 31. Matriz de Actores y Análisis de Resistencia.	213
Anexo 32. Matriz de indicadores de sostenibilidad.....	213
Anexo 33. Cronograma estructurado PITS - Diagrama de Gantt.	214
Anexo 34. Matriz de roles/responsables y flujo de decisiones.....	214
Anexo 35. Plan técnico de automatización.....	215
Anexo 36. Análisis de Stakeholders.....	215

1. INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de grado fue desarrollado en el marco de la Maestría en Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Javeriana, sede Cali, bajo la modalidad de consultoría, con un enfoque estratégico en la empresa colombiana PAYNEXT S.A.S., cuya casa matriz se encontraba en Barranquilla, Colombia, y que cuenta con operaciones en varios países de América Latina.

PAYNEXT S.A.S. es una organización del sector servicios, especializada en *Business Process Outsourcing* (BPO), particularmente en la gestión del talento humano. Su equipo está conformado por más de 100 colaboradores, organizados en equipos multidisciplinarios con formación profesional y especializada, quienes prestan servicios a una cartera de clientes de alto nivel, en su mayoría multinacionales con operaciones en la región latinoamericana.

PAYNEXT S.A.S. presenta una brecha entre las expectativas de los clientes en términos de tiempos de entrega y precisión de los cálculos esperados, donde los avances en materia de tecnología han cambiado la percepción del mercado sobre lo que se considera rápido, eficiente y oportuno; muy a pesar de que la organización cuenta con herramientas tecnológicas, no tiene un plan estructurado para avanzar al siguiente nivel poniendo en riesgo el valor agregado y la diferenciación con la competencia.

Para dar respuesta a lo anterior la consultoría desarrollada fue denominada Plan Integral de Transformación y Sostenibilidad (PITS), nombre que, además de reflejar el propósito del trabajo, funcionó como una metáfora inspirada en los *pit stops* de la Fórmula 1, en los cuales se ejecutan tareas complejas bajo altos estándares de velocidad, precisión, concentración, coordinación y

entrenamiento. Esta analogía buscó invitar al equipo empresarial a asumir estos atributos como parte esencial de su proceso de transformación organizacional.

El enfoque estratégico de la consultoría está orientado al diseño de un plan integral que respondiera a la brecha existente entre el potencial de la organización y las nuevas exigencias del entorno. Entre los principales desafíos se identificaron la acelerada evolución tecnológica, los cambios normativos en los países donde opera la compañía y las crecientes demandas de sus clientes multinacionales, quienes exigen niveles superiores de eficiencia, velocidad y precisión.

El trabajo se basó en un diagnóstico riguroso del estado actual de la organización, y propuso una hoja de ruta de transformación basada en referentes conceptuales como la reingeniería de procesos, el desarrollo organizacional, la transformación digital y la gestión del cambio. La propuesta contempló la incorporación de tecnologías avanzadas como la Automatización Robótica de Procesos (RPA) y la Inteligencia Artificial (IA), con el propósito de optimizar las operaciones, reducir errores humanos, mejorar la trazabilidad y elevar la calidad del servicio ofrecido.

La consultoría fue estructurada en cinco etapas: diagnóstico, diseño estratégico, análisis de supuestos, planificación operativa y presentación de resultados. A través de una metodología mixta que combinó enfoques cualitativos y cuantitativos. Se promovió la participación de los actores clave, la personalización de las soluciones y la alineación entre los objetivos estratégicos de la organización y sus capacidades reales.

Entre los principales resultados del proyecto, se destacó la formulación de un plan de acción coherente, adaptable y orientado a fortalecer la propuesta de valor de PAYNEXT S.A.S. en un entorno empresarial dinámico. Asimismo, la consultoría contribuyó al cumplimiento de los

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente en lo relativo a la innovación, el desarrollo de infraestructura y la promoción del trabajo decente y el crecimiento económico (ODS 8 y 9).

El trabajo ofreció a la empresa soluciones personalizadas, diseñadas de acuerdo con sus necesidades específicas y ajustadas a los recursos disponibles. La consultoría integró tecnologías disruptivas adaptadas al sector BPO, con un enfoque equilibrado entre la innovación tecnológica y el desarrollo humano. Además, contó con un acompañamiento continuo por parte de asesores internos y externos, lo que garantizó un desarrollo efectivo, flexible y sostenible en el tiempo.

2. JUSTIFICACIÓN

2.1. Propósito de la consultoría

El presente trabajo de grado tuvo como propósito el diseño de un Plan Integral de Transformación y Sostenibilidad (PITS) para PAYNEXT S.A.S., organización del sector BPO especializada en soluciones de gestión humana y procesamiento de nómina, dirigidas a empresas multinacionales con operaciones en América Latina. Su portafolio de servicios incluye la administración de compensaciones complejas, auditoría de cumplimiento, tecnología aplicada a la gestión del talento humano y consultoría especializada.

En un entorno caracterizado por la disrupción tecnológica, la presión regulatoria y una creciente exigencia de los clientes por servicios más ágiles, precisos y personalizados, la compañía enfrenta un punto de inflexión estratégico: la necesidad de transformar sus procesos críticos mediante la incorporación de tecnologías emergentes como la Automatización Robótica de Procesos (RPA) y la Inteligencia Artificial (IA), así como a través de un rediseño organizacional

y una estrategia estructurada de gestión del cambio. No responder oportunamente a estos desafíos podría comprometer la continuidad de su modelo operativo, su posicionamiento competitivo y la confianza construida con clientes multinacionales de alto perfil.

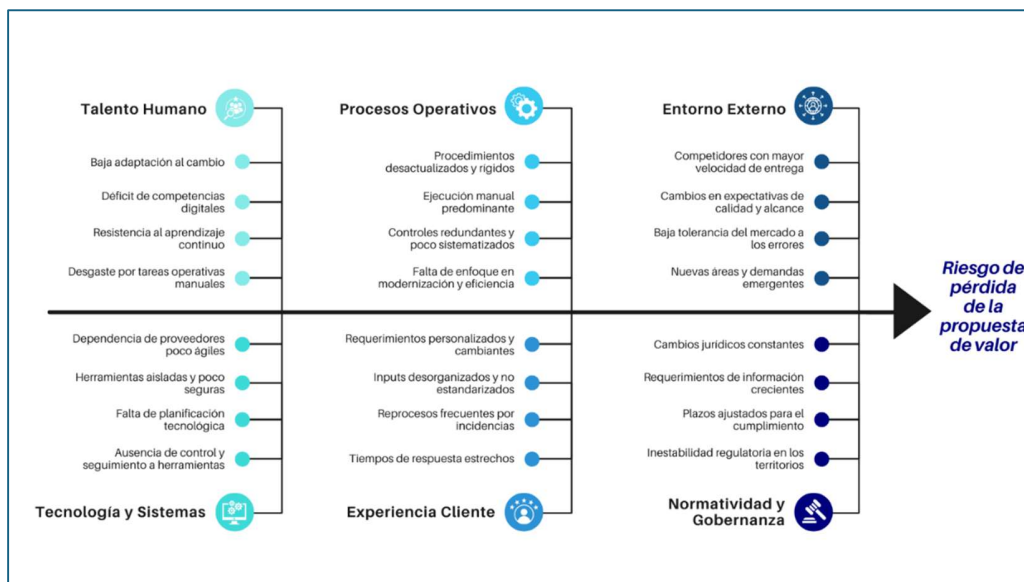
Desde una perspectiva académica, esta consultoría representó una oportunidad para aplicar de manera integrada los conocimientos adquiridos durante la Maestría en Administración de Empresas. La intervención contempló el uso de herramientas de diagnóstico estratégico, liderazgo para el cambio, formulación de indicadores clave de desempeño (KPI), planeación presupuestal, implementación tecnológica, análisis financiero, ética empresarial y sostenibilidad. Este enfoque integral permitió generar un impacto tangible y medible tanto en la operación como en el modelo de negocio de la organización.

2.2. Análisis del problema central

La situación actual de PAYNEXT S.A.S. se caracteriza por la presencia de ineficiencias operativas en procesos clave, tales como la gestión de novedades de nómina, auditoría de cumplimiento y trazabilidad de datos, lo cual limita su capacidad de respuesta ante los retos del entorno. A partir del análisis representado en el diagrama de espina de pescado, se identificaron múltiples causas estructurales que originan esta problemática: bajo nivel de automatización, escasa estandarización de la información entre clientes, sobrecarga laboral en los equipos operativos, resistencia al cambio y una elevada dependencia de procesos manuales.

Figura 1.

Espina de pescado PAYNEXT S.A.S.



Fuente: elaboración propia

Estas deficiencias impactan no solo la productividad interna, sino también la calidad del servicio al cliente, generando fricciones en la relación comercial, aumentando la probabilidad de errores críticos y dificultando el cumplimiento normativo en las distintas jurisdicciones donde operan sus clientes, aspecto especialmente sensible dada la naturaleza multinacional de su portafolio. Con base en el análisis de los supuestos críticos, se identificaron condiciones habilitantes que favorecerían una transformación estructural de la organización que son el crecimiento sostenido del mercado BPO, la disponibilidad de recursos financieros para inversión tecnológica, el compromiso de la alta dirección con la innovación, el acceso a asesores internacionales y tecnologías de vanguardia y la cultura organizacional abierta a un cambio progresivo.

Este contexto no fue interpretado como una crisis operativa, sino como una oportunidad estratégica para robustecer la propuesta de valor y consolidar a PAYNEXT S.A.S. como un referente de eficiencia e innovación dentro del sector.

2.3. Enfoque estratégico del trabajo

El enfoque de esta consultoría fue de carácter estratégico y orientado a generar un alto impacto organizacional, con una visión de transformación que trasciende la automatización operativa. El objetivo consistió en diseñar e implementar un modelo integral que articulara personas, procesos y tecnología, con el fin de crear valor sostenible para la organización. Para ello, el proyecto se fundamentó en los siguientes marcos conceptuales: la reingeniería de procesos (Hammer, 1994), las capacidades dinámicas (Teece, 1997), la gestión del cambio (Kotter, 2012), la transformación digital (Westerman, Bonnet y McAfee, 2014), el liderazgo de influencia para el cambio organizacional (Patterson et al., 2013) y la Cointeligencia humano-artificial en la gestión empresarial (Moravec, 2023). Desde el punto de vista metodológico, se adoptó un enfoque mixto que integró análisis cuantitativos y cualitativos. Entre las herramientas utilizadas se incluyeron entrevistas semiestructuradas, observación directa, mapeo de procesos y análisis de brechas de madurez digital.

2.4. Alineación con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS)

La propuesta presentada se alineó de forma directa con dos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible definidos por la Organización de las Naciones Unidas (ONU):

- **ODS 8 – Trabajo decente y crecimiento económico:** la reasignación del talento humano hacia actividades de mayor valor agregado, la reducción del estrés operativo mediante la

automatización de tareas repetitivas, la formación en competencias digitales y gestión del cambio y el impulso al crecimiento económico mediante la mejora de la competitividad empresarial.

- **ODS 9 – Industria, innovación e infraestructura:** la modernización de la infraestructura tecnológica y operativa, la adopción de tecnologías emergentes como RPA e IA y el fomento de una cultura organizacional orientada a la innovación y la transformación digital.

2.5. Conclusión

Este trabajo de grado no se limitó a realizar un plan para resolver una problemática operativa puntual, sino que se orientó a generar un impacto estructural en el modelo organizacional de PAYNEXT S.A.S. Cuando la empresa implemente el Plan Integral de Transformación y Sostenibilidad le permitirá evolucionar hacia un modelo ágil, resiliente, tecnológicamente avanzado y con procesos de innovación sostenibles y sistemáticos.

3. ANÁLISIS DE INTERESADOS

El presente proyecto de consultoría implica la participación directa o indirecta de diversos actores organizacionales. Estos actores, denominados interesados (*stakeholders*), desempeñan un papel crucial en el desarrollo del proyecto, dado que sus intereses, decisiones o resistencias pueden acelerar, ralentizar o incluso bloquear el proceso de implementación.

En consonancia con el enfoque de gestión de interesados propuesto por Freeman (1984), resulta fundamental identificar, clasificar y comprender los intereses, expectativas, necesidades y desafíos de cada uno de ellos, con el fin de diseñar una estrategia de relacionamiento adecuada.

Esta gestión debe contemplar acciones orientadas a asegurar la participación de los aliados estratégicos, minimizar la resistencia al cambio y garantizar la alineación entre los objetivos del proyecto y los objetivos individuales o departamentales dentro de la organización.

El análisis de los interesados presentado a continuación fue elaborado mediante la aplicación de diversas técnicas cualitativas, tales como entrevistas semiestructuradas a líderes de área, observación directa en el lugar de trabajo, revisión de documentos internos (protocolos operativos y organigramas) y un análisis reflexivo del contexto organizacional descrito en el anteproyecto aprobado. Este enfoque mixto permitió obtener una comprensión integral del sistema de relaciones existente y de las implicaciones estratégicas del cambio para cada uno de los actores involucrados.

3.1. Interesados clave

Para identificar a los interesados clave del proyecto, se adoptó una clasificación basada en su rol dentro del ecosistema organizacional, su nivel de influencia sobre el éxito del proyecto y el grado de exposición o impacto frente a los cambios propuestos. Esta clasificación distingue entre actores internos aquellos que participan directamente en el funcionamiento operativo de la compañía y actores externos quienes, sin formar parte de la estructura organizacional, mantienen expectativas, responsabilidades o condiciones que se ven afectadas por el desarrollo del proyecto de consultoría.

La sistematización de esta información permite priorizar los esfuerzos de gestión de interesados y establecer estrategias de comunicación y participación diferenciadas. En la siguiente

tabla se presenta un resumen de los principales interesados clave, su clasificación, el nivel de influencia que ejercen y el tipo de relación que mantienen con el proyecto. (Tabla 1)

Tabla 1.

Interesados Claves

Categoría	Interesado	Nivel de influencia	Tipo de relación
Interno	CEO y Alta Dirección	Muy alto	Dirección estratégica y toma de decisiones
Interno	Gerencias funcionales (Operativa, TI, Financiera, Comercial)	Alto	Coordinación táctica e implementación
Interno	Unidad de innovación y mejora continua	Alto	Liderazgo técnico del proyecto
Interno	Client Account Managers (CAMs)	Medio-alto	Interfaz entre cliente y operación
Interno	Audidores internos	Medio	Control de cumplimiento
Interno	Analistas de nómina	Medio	Ejecución directa de procesos, receptores del cambio
Interno	Colaboradores operativos	Medio	Afectación directa en tareas y flujos de trabajo
Externo	Clientes multinacionales	Muy alto	Expectativas de calidad, cumplimiento y trazabilidad
Externo	Proveedores tecnológicos	Medio-alto	Integración de soluciones y soporte técnico
Externo	Asesores internacionales (México, Brasil)	Medio	Aporte normativo y contextual regional
Externo	Entidades gubernamentales y reguladores (DIAN, UGPP, MinTrabajo)	Medio	Supervisión normativa y fiscalización

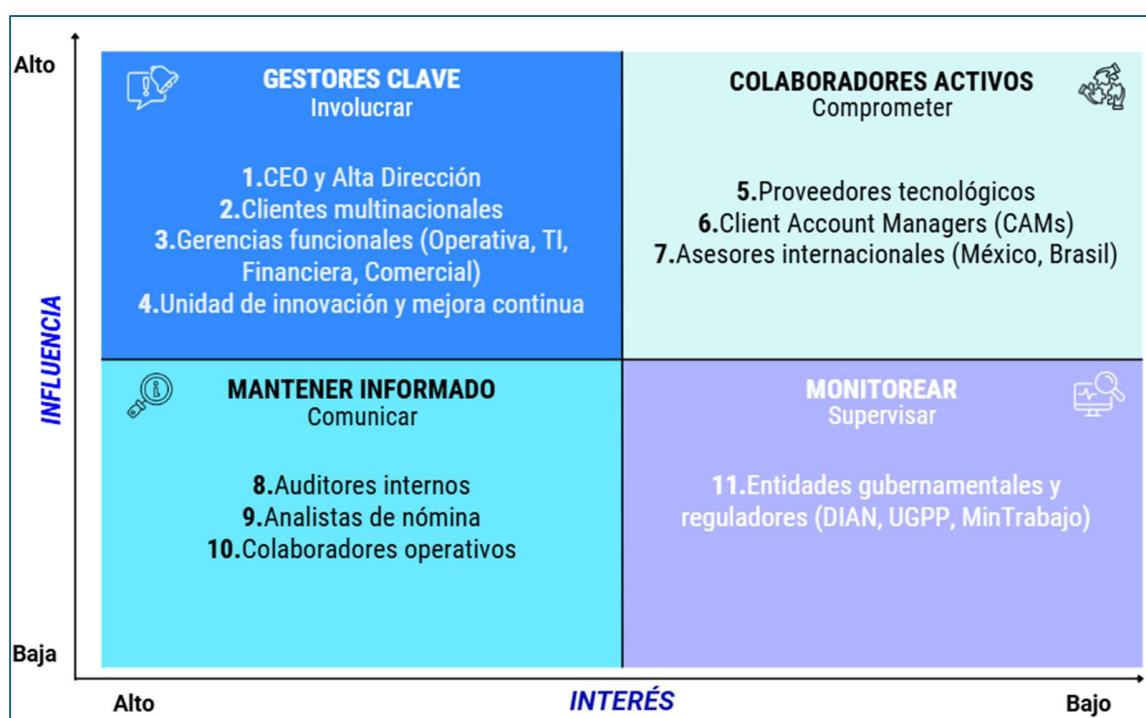
Fuente: elaboración propia

Complementariamente, la Figura 2 muestra matriz por cuadrantes (Figura 2) construida a partir del modelo Poder-Interés permitió clasificar a los actores según su nivel de influencia sobre la toma de decisiones y su grado de afectación frente al proyecto. Como resultado, se identificaron cuatro grupos diferenciados: (i) los Gestores Clave, que requieren una gestión cercana y participación directa en hitos estratégicos; (ii) los Colaboradores Activos, cuya alta influencia operativa exige coordinación permanente; (iii) los interesados a Mantener Informados, altamente

afectados por los cambios y, por tanto, receptores prioritarios de comunicación y formación; y (iv) los interesados que deben ser Monitoreados, cuyo rol regulatorio demanda seguimiento periódico. Esta clasificación facilita priorizar esfuerzos, optimizar recursos de gestión y orientar estrategias diferenciales de comunicación y participación.

Figura 2.

Matriz de interesados (modelo Poder-interés)



Fuente: elaboración propia

3.2. Identificación de las expectativas de los interesados

Para garantizar la efectividad del proyecto de transformación digital en PAYNEXT S.A.S., se llevó a cabo un proceso de identificación y análisis de las expectativas, necesidades y desafíos de cada grupo de interesados clave, tanto internos como externos. Este análisis tiene como

propósito anticipar posibles resistencias, alinear los intereses organizacionales y facilitar la toma de decisiones estratégicas durante las etapas de diseño e implementación del plan.

Metodología empleada: El proceso de recolección de información se desarrolló a partir de una metodología cualitativa, fundamentada en el uso de cuatro herramientas principales:

- **Entrevistas semiestructuradas aplicadas a líderes funcionales**, *Customer Account Managers* (CAMs), analistas de nómina y representantes del área de tecnología.
- **Observación directa no participante**, realizada durante sesiones operativas en las áreas de nómina y auditoría.
- **Revisión documental**, centrada en reportes de desempeño, indicadores de error, tiempos de respuesta y reportes de retroalimentación de clientes.
- **Análisis interpretativo del contexto estratégico de la empresa**, validado posteriormente con miembros de la alta dirección.

Con base en esta metodología, se presenta a continuación un resumen de las principales expectativas y desafíos identificados para cada actor involucrado (Tabla 2):

Tabla 2.

Expectativas, desafíos y necesidades de los interesados clave del proyecto

Interesado	Expectativas	Desafíos	Necesidades
CEO y Alta Dirección	Consolidar la propuesta de valor; lograr eficiencia operativa; generar impacto estratégico	Equilibrar continuidad y transformación; garantizar retorno de inversión; proteger la imagen corporativa	Información ejecutiva clara; reportes de avance periódicos; resultados cuantificables
Gerencias funcionales	Reducir reprocesos; fortalecer la integración interáreas; mejorar la trazabilidad de procesos	Coordinar equipos interdepartamentales; redistribuir funciones; capacitar sin afectar la operación	Cronograma definido; formación técnica especializada; acompañamiento transversal
Unidad de Innovación	Validar tecnologías emergentes; escalar soluciones exitosas; promover una cultura de mejora continua	Alinear la innovación con los procesos operativos; fomentar la apropiación tecnológica	Respaldo de la alta dirección; adopción temprana por parte de las áreas operativas
Client Account Managers (CAMs)	Automatización de reportes; disminución de tareas manuales; mayor cumplimiento y predictibilidad	Gestionar la transición tecnológica frente a los clientes; mantener la calidad del servicio	Capacitación funcional; soporte técnico oportuno; canales constantes de retroalimentación
Analistas de nómina	Reducción de carga operativa; reglas claras de negocio; disminución de errores recurrentes	Adaptarse a nuevas herramientas digitales; asumir funciones analíticas	Capacitación técnica; protocolos operativos definidos; acompañamiento funcional
Audidores internos	Mayor trazabilidad; confiabilidad en los datos; cumplimiento normativo automatizado	Redefinir criterios de validación; interpretar nuevos formatos de control	Capacitación específica; interfaces de control amigables; participación en diseño de procesos
Colaboradores operativos	Mejora del clima laboral; reducción del estrés operativo; mayor estabilidad organizacional	Temor al reemplazo tecnológico; incertidumbre frente al proceso de cambio	Comunicación clara y continua; espacios de formación; liderazgo empático y cercano
Clientes multinacionales	Mayor precisión en la operación; agilidad en tiempos de respuesta; cumplimiento normativo	Adaptación a los nuevos sistemas; continuidad sin errores durante la transición	Información anticipada; pruebas piloto; soporte técnico especializado
Proveedores tecnológicos	Ejecución efectiva del proyecto; claridad en los requerimientos; adopción sostenible	Integración con sistemas preexistentes; gestión de cambios técnicos	Especificaciones funcionales precisas; validación operativa; canales de comunicación definidos
Asesores internacionales	Fluidez en la colaboración; transferencia efectiva de conocimiento; cumplimiento normativo transnacional	Coordinación remota efectiva; diferencias normativas entre países	Documentación estructurada; reuniones de alineación periódicas; apertura del equipo local
Entes gubernamentales y reguladores	Cumplimiento legal y fiscal continuo; trazabilidad de la documentación requerida	Cambios normativos frecuentes; auditorías y controles externos	Datos estructurados; sistemas actualizados; capacidad de respuesta rápida y confiable

Fuente: elaboración propia

4. OBJETIVOS

4.1. General

Crear un plan integral de transformación y sostenibilidad para PAYNEXT S.A.S. que le permita consolidar su propuesta de valor en un entorno de alta especialización y cambio constante, mediante la optimización de procesos operativos y de auditoría con tecnologías como RPA e inteligencia artificial, y el fortalecimiento de sus capacidades organizacionales a través de una estrategia estructurada de gestión del cambio.

4.2. Específicos

- Diagnosticar el estado actual de madurez digital, las capacidades del talento humano y los procesos críticos en las áreas operativa y de auditoría, con el fin de identificar brechas que afectan la consolidación de su propuesta de valor.
- Mapear y analizar los procesos clave asociados a la gestión de incidencias, trazabilidad de datos y auditoría de cumplimiento, identificando puntos de mejora que incrementen la especialización y capacidad de adaptación de la organización.
- Diseñar un plan estratégico que contemple el rediseño de procesos, la incorporación de herramientas tecnológicas avanzadas y la formulación de una estrategia de gestión del cambio alineada con los retos de un entorno dinámico y especializado.
- Evaluar los supuestos, restricciones y riesgos que puedan afectar la implementación del plan, proponiendo mecanismos de mitigación para asegurar la viabilidad técnica, operativa y financiera del proyecto.

- Estructurar un plan de implementación detallado con cronograma, responsables, presupuesto estimado, recursos tecnológicos requeridos e indicadores de seguimiento que permitan medir el impacto sobre la propuesta de valor.

5. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

5.1. Historia

PAYNEXT S.A.S. es una empresa colombiana con sede principal en la ciudad de Barranquilla, especializada en la prestación de servicios de tercerización de procesos (BPO) en el área de gestión humana. Desde su fundación, en el año 2017, la compañía ha enfocado su estrategia en convertirse en un aliado estratégico para empresas multinacionales con operaciones en toda América Latina, desarrollando soluciones integrales que responden a necesidades altamente complejas en materia de compensaciones dinerarias y emocionales, cumplimiento normativo y adaptación cultural en cada país.

La evolución de PAYNEXT S.A.S. ha estado marcada por la necesidad de mantenerse competitiva en un mercado caracterizado por alta especialización, presión regulatoria y transformación tecnológica acelerada. Como respuesta a estos desafíos, la empresa ha integrado progresivamente soluciones digitales como software especializado de nómina, plataformas de consulta en la nube y herramientas de control automatizado. Estas innovaciones han fortalecido su propuesta de valor, centrada en la precisión de los cálculos, la trazabilidad de los procesos y la atención personalizada.

El trabajo de grado desarrollado responde a un momento estratégico clave para la organización, ya que busca consolidar y escalar su modelo operativo mediante un plan integral de

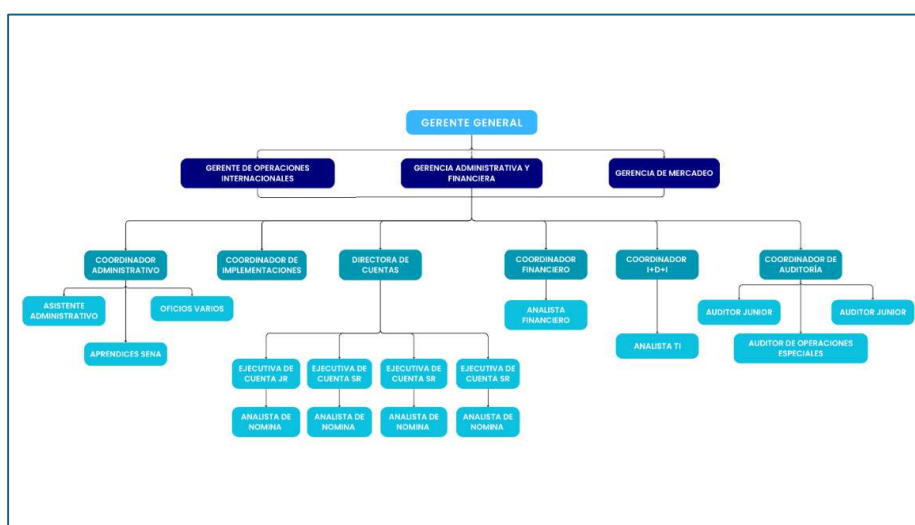
transformación y sostenibilidad, con el fin de anticiparse a nuevas exigencias del mercado, mejorar su eficiencia interna y fortalecer su posicionamiento regional. En línea con Drucker (2001), este tipo de intervenciones son esenciales en organizaciones que deben adaptarse continuamente a un entorno global dinámico y tecnológico.

5.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura de PAYNEXT S.A.S. es funcional con componentes matriciales, lo cual permite una especialización por áreas, pero también requiere mecanismos efectivos de coordinación transversal, especialmente en proyectos que demandan integración entre operaciones, tecnología y gestión del cambio (Mintzberg, 1993). La empresa está liderada por la CEO Luz Amparo Cortés, fundadora de la compañía, quien dirige la estrategia general de la organización. Bajo su liderazgo se articulan las siguientes áreas (Figura 2):

Figura 3.

Organigrama PAYNEXT S.A.S.



Fuente: PAYNEXT S.A.S.

5.2.1. Coordinación de Operaciones Internacionales

La unidad se encarga de supervisar los procesos operativos de nómina, garantizando calidad, eficiencia y cumplimiento. Sus funciones incluyen gestionar KPIs, diseñar y ejecutar planes de mejora continua, optimizar procesos, reducir reprocesos, implementar nuevos servicios y gestionar cuentas mediante un equipo que brinda atención personalizada a los clientes.

5.2.2. Gerencia Administrativa y Financiera

Tiene como función asegurar la sostenibilidad económica de la empresa a través del control presupuestal, la gestión financiera y el análisis de costos. Está compuesta por:

Coordinación Financiera, que incluye funciones de planificación, análisis y control, apoyada por personal especializado en finanzas.

5.2.3. Gerencia de Mercadeo

Esta área tiene la responsabilidad de diseñar y ejecutar las estrategias comerciales, fortalecer el posicionamiento de la marca, así como gestionar la comunicación corporativa y la fidelización de clientes.

5.2.4. Coordinación Administrativa

Encargada de las funciones de apoyo operativo y logístico, esta coordinación gestiona al personal auxiliar, servicios generales y aprendices en formación. Su objetivo es garantizar el correcto funcionamiento de los recursos físicos, documentales y de soporte que permiten la operatividad diaria de la organización. Facilita la interacción entre distintas áreas, asegurando la disponibilidad de insumos, el mantenimiento de ambientes de trabajo adecuados y la ejecución oportuna de tareas administrativas.

5.2.5. Coordinación de Implementaciones

Esta unidad tiene a su cargo la puesta en marcha de nuevos proyectos y clientes, asegurando que cada implementación cumpla con los requisitos técnicos, contractuales y operativos establecidos. Lidera la configuración inicial de servicios, realiza pruebas de procesos, coordina capacitaciones internas y supervisa la transición hacia la operación regular.

5.2.6. Dirección de Cuentas

Responsable de la gestión y supervisión del servicio al cliente, esta área lidera al equipo de ejecutivos de cuenta y analistas de nómina. Administra la comunicación directa con los clientes, gestiona requerimientos operativos y asegura la personalización del servicio según las necesidades particulares de cada organización. Su función estratégica radica en mantener relaciones sostenibles, garantizar la continuidad del servicio y fomentar la fidelización a través de la calidad y la respuesta oportuna.

5.2.7. Coordinación Financiera

Esta coordinación lidera los procesos financieros de la empresa, incluyendo la planeación económica, análisis presupuestal, proyección de ingresos y control de gastos. Supervisa la elaboración de informes financieros, análisis de rentabilidad y cumplimiento tributario.

5.2.8. Coordinación de I+D+i (Investigación, Desarrollo e Innovación)

Encargada de promover la transformación digital y la innovación organizacional, esta coordinación lidera proyectos disruptivos enfocados en la automatización de procesos (RPA), desarrollo de *dashboards* analíticos, integración de plataformas (APIs) y estandarización operativa. Trabaja en conjunto con las áreas operativas y tecnológicas para identificar oportunidades de mejora, incorporar herramientas emergentes y garantizar la adaptación de la empresa a los cambios del entorno competitivo.

5.2.9. Coordinación de Auditoría

Tiene como propósito verificar el cumplimiento de estándares normativos, contractuales y de calidad operativa. Realiza auditorías internas y externas, emite recomendaciones de mejora y monitorea planes correctivos. Cuenta con un equipo especializado que revisa la trazabilidad de los procesos, identifica riesgos y asegura que las operaciones se ejecuten bajo criterios de control y transparencia.

5.3. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

PAYNEXT S.A.S. se rige por una filosofía orientada a la personalización del servicio, la innovación ética y la excelencia operativa. Esta filosofía armoniza con la misión, visión y valores institucionales, los cuales guían el comportamiento organizacional y la toma de decisiones estratégicas (Schein, 2010).

Misión: ser el socio estratégico más confiable para las empresas que requieren externalizar sus procesos de gestión humana en América Latina, garantizando cumplimiento, eficiencia y cercanía.

Visión: posicionarse como la empresa líder del sector BPO en Recursos Humanos, reconocida por su innovación tecnológica, su enfoque personalizado y su capacidad de adaptación a los desafíos del mercado.

Valores corporativos: (1) **Transparencia** como principio rector de la relación con los clientes y colaboradores, (2) **Innovación constante** permitiendo integrar tecnologías emergentes para mejorar el servicio, (3) **Excelencia operativa** basada en la rigurosidad, la trazabilidad y el control, (4) **Cuidado por las personas** con un enfoque en el salario emocional y la mejora de las

condiciones laborales y (5) **Responsabilidad social y ética profesional** como pilares del actuar empresarial.

Esta filosofía también se refleja en la adopción de principios de sostenibilidad, integrando progresivamente los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en su modelo operativo, con especial énfasis en el ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) y el ODS 9 (Industria, innovación e infraestructura).

5.4. CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional de PAYNEXT S.A.S. se caracteriza por su orientación al servicio, su enfoque en el cumplimiento normativo, y su apertura gradual hacia la transformación digital. De acuerdo con Deal y Kennedy (2000), la cultura es una herramienta clave para sostener la competitividad, siempre que exista una alineación entre los valores institucionales, las prácticas cotidianas y la visión de futuro.

Entre los elementos culturales más relevantes se encuentran: (1) **Énfasis en la rigurosidad y control** debido a la sensibilidad de los procesos que manejan (nómina, cargas prestacionales, impuestos, reportes regulatorios), (2) **Respeto por el cliente y personalización del servicio** entendido como un valor diferencial frente a competidores globales más masificados, (3) **Disposición al cambio con enfoque incremental** aunque persiste cierta resistencia natural al cambio, la organización ha desarrollado un aprendizaje adaptativo ante nuevas tecnologías y procesos, (4) **Fomento del trabajo colaborativo y la autogestión** especialmente en los equipos de operaciones y auditoría, donde se requiere alta precisión con autonomía y (5) **Interés por el**

bienestar del colaborador que se traduce en iniciativas de salario emocional, estabilidad laboral y desarrollo profesional interno.

La cultura actual representa una base sólida para procesos de transformación, especialmente si estos se acompañan de una adecuada estrategia de gestión del cambio, capacitación y liderazgo transformacional (Kotter, 2012).

5.5. POSICIONAMIENTO ORGANIZACIÓN

Los estudios recientes sobre la industria global de BPO proyectan un crecimiento sostenido en los servicios de outsourcing de nómina, alcanzando volúmenes superiores a los ocho dígitos en dólares. En este contexto, la competitividad del mercado latinoamericano ha fortalecido el posicionamiento de Colombia como uno de los destinos más confiables para la tercerización de servicios de alto valor agregado.

De acuerdo con el informe de Salas Valencia (2025), Colombia ingresó al top 5 mundial en confianza operativa BPO, alcanzando un puntaje de 85,6 % en el Offshore BPO Confidence Index 2025. Este resultado refleja no solo la estabilidad operativa del país, sino también la elevada calificación de su infraestructura (90,7 %) y la calidad del mercado laboral (86,9 %), lo que ha consolidado su reputación como hub regional para operaciones de externalización.

En paralelo, el outsourcing de nómina continúa posicionándose como una solución estratégica para empresas de todos los tamaños. Según La República (2022), tercerizar la nómina permite a las organizaciones ejecutar este proceso “de forma ágil, integral y eficiente”, garantizando precisión, optimización operativa y reducción del riesgo asociado al cumplimiento normativo. Este enfoque también es respaldado por Portafolio (2023), que destaca beneficios como

la disminución de cargas administrativas, la mitigación de errores y la mejora en la planeación financiera.

Este contexto resulta especialmente relevante para PAYNEXT S.A.S., empresa que presta servicios a través de una de las redes más amplias de LATAM, atendiendo tanto compañías de primer nivel como a las dos mayores organizaciones globales en materia de BPO en nómina. Su posicionamiento se ve reforzado por la creciente demanda regional y por la validación internacional de la infraestructura operativa colombiana.

Así, PAYNEXT S.A.S no solo se beneficia de un entorno país altamente competitivo, sino que se encuentra alineada con las tendencias globales del sector, en el cual la externalización no se interpreta simplemente como una estrategia de ahorro, sino como un mecanismo para maximizar eficiencia, garantizar precisión, modernizar la operación y fortalecer la propuesta de valor en mercados en constante evolución.

6. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

6.1 Introducción

El presente proyecto de consultoría tiene como finalidad desarrollar un Plan Integral de Transformación y Sostenibilidad (PITS) para la empresa PAYNEXT S.A.S., que le permita consolidar su propuesta de valor en un entorno de alta especialización y cambio constante. Esta transformación se plantea mediante la optimización de procesos operativos y de auditoría a través de tecnologías como la automatización robótica de procesos (RPA) y la inteligencia artificial (IA), así como el fortalecimiento de las capacidades organizacionales por medio de una estrategia estructurada de gestión del cambio.

El marco teórico de este proyecto responde a los siguientes objetivos: diagnosticar el estado actual de madurez digital y capacidades internas, mapear procesos clave asociados a la trazabilidad y auditoría, diseñar una hoja de ruta tecnológica con gestión del cambio, evaluar riesgos de implementación, y estructurar un plan de acción detallado. En coherencia con ello, se adoptan teorías de transformación digital, innovación organizacional, cambio planeado, ventaja competitiva, capacidades dinámicas, organizaciones líquidas y autogestión, entre otras. Estas teorías permiten abordar integralmente los desafíos estratégicos, tecnológicos, humanos y operativos de la organización.

El marco conceptual, por tanto, no solo sustenta el diagnóstico, diseño e implementación de soluciones, sino que garantiza su sostenibilidad mediante un enfoque sistémico y adaptativo. La propuesta también se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente el ODS 8 (trabajo decente y crecimiento económico) y el ODS 9 (industria, innovación e infraestructura).

6.2 Teoría de la Reingeniería de Procesos

La Reingeniería de Procesos propone una transformación radical en el diseño de los procesos organizacionales, partiendo de cero para alcanzar mejoras dramáticas en indicadores como costos, calidad, tiempo de respuesta y satisfacción del cliente. Según Hammer (1994), "la reingeniería no consiste en automatizar lo que ya se hace, sino en repensar radicalmente los procesos para lograr mejoras espectaculares en las medidas de desempeño críticas" (p. 37). Esta perspectiva resulta fundamental para contextos donde los procesos tradicionales han quedado obsoletos frente a los nuevos desafíos digitales.

En el caso de PAYNEXT S.A.S., esta teoría permite cuestionar los modelos operativos actuales relacionados con la nómina, auditoría y validación, rediseñándolos bajo criterios de eficiencia, especialización y capacidad de adaptación. La reingeniería orienta la transformación organizacional hacia una estructura que no solo incorpore tecnologías como RPA e inteligencia artificial, sino que las integre en procesos optimizados desde su concepción. Así, evita la simple digitalización de ineficiencias heredadas, promoviendo una lógica de innovación estructural.

6.3 Desarrollo Organizacional y Cambio Planeado

El Desarrollo Organizacional (DO) se presenta como un proceso sistemático y a largo plazo que busca mejorar la efectividad organizacional y la calidad de vida laboral. Según el autor, “el desarrollo organizacional consiste en un esfuerzo de cambio planificado a largo plazo, que busca mejorar los procesos internos de una organización y aumentar su efectividad general, respetando el factor humano como elemento esencial del cambio” (Garzón Castrillón, 2006, p. 25).

Esta teoría es fundamental para alcanzar el objetivo de fortalecer las capacidades organizacionales mediante una estrategia estructurada de gestión del cambio. Permite que los procesos tecnológicos como la implementación de RPA e IA no se limiten a soluciones técnicas, sino que estén integrados en una cultura organizacional que promueva el aprendizaje, el compromiso y la participación de todos los colaboradores. La metodología del DO asegura que el cambio sea planificado, participativo y con enfoque en las personas.

Además, el enfoque de cambio planeado es especialmente útil para abordar los aspectos relacionados con la evaluación de supuestos, restricciones y riesgos, ya que su naturaleza cíclica permite iterar y ajustar las acciones conforme se avanza en la implementación. En este sentido, el

DO no solo contribuye a la sostenibilidad del cambio, sino que también facilita la alineación del proyecto con los valores y objetivos de la organización.

6.4 Teoría de la Ventaja Competitiva

Michael Porter (2009) sostiene que las empresas deben construir ventajas competitivas sostenibles mediante diferenciación o liderazgo en costos. Esta teoría proporciona un marco estratégico para entender cómo una organización puede posicionarse con éxito en un mercado altamente competitivo, como el de los servicios de BPO y gestión de nómina. Según el autor, “la esencia de la formulación estratégica consiste en relacionar a una empresa con su entorno” (Porter, 2009, p. 3), lo cual implica que toda propuesta de valor debe estar sustentada en un análisis profundo de las fuerzas competitivas y en la creación de una posición única.

En el contexto de PAYNEXT S.A.S., la ventaja competitiva puede ser fortalecida a través de la optimización de sus procesos clave, garantizando altos estándares de calidad y tiempos de respuesta mejorados mediante la implementación de tecnologías como RPA e IA. Esto no solo incrementa la eficiencia, sino que también permite ofrecer un servicio diferenciado en términos de trazabilidad, cumplimiento y personalización de soluciones para el cliente.

Esta teoría también está directamente relacionada con el objetivo específico de estructurar un plan de implementación detallado con cronograma, responsables, presupuesto e indicadores, ya que el sostenimiento de la propuesta de valor requiere un enfoque disciplinado de ejecución estratégica. La diferenciación tecnológica y operativa que se busca con el PITS se alinea con la necesidad de consolidar una ventaja competitiva basada en la capacidad de adaptación,

cumplimiento normativo y experiencia de cliente, todos ellos elementos clave del modelo de Porter.

6.5 Capacidades dinámicas

El éxito a largo plazo de una transformación organizacional depende de la capacidad de la empresa para adaptarse a entornos cambiantes. Según Teece, Pisano y Shuen (1997), las capacidades dinámicas son “la capacidad de una empresa para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para abordar entornos que cambian rápidamente” (p. 516). Estas capacidades no se limitan a responder al cambio, sino que lo anticipan y lo convierten en ventaja competitiva.

En el contexto del PITS para PAYNEXT S.A.S., esta teoría resulta crucial para lograr el objetivo de fortalecer las capacidades organizacionales y asegurar la sostenibilidad del cambio más allá de la implementación inicial. Las capacidades dinámicas permiten entender cómo la empresa puede evolucionar desde un estado actual con procesos tradicionales y parcialmente automatizados hacia un modelo adaptativo basado en aprendizaje, experimentación y rediseño continuo.

Teece (1997) clasifica estas capacidades en tres actividades esenciales: detección de oportunidades, apropiación del conocimiento y transformación organizacional. Estas actividades se relacionan directamente con el objetivo específico de evaluar riesgos y formular mecanismos de mitigación, ya que una organización con fuertes capacidades dinámicas podrá anticipar contingencias, adaptarse rápidamente a cambios regulatorios o tecnológicos y ajustar su estrategia sin comprometer la estabilidad operativa.

Finalmente, esta teoría proporciona criterios clave para definir indicadores que midan no solo el éxito del proyecto a corto plazo, sino también la resiliencia y adaptabilidad de la organización a largo plazo. Las capacidades dinámicas permiten entender cómo la empresa puede evolucionar desde un estado actual con procesos tradicionales y parcialmente automatizados, hacia un modelo adaptativo basado en aprendizaje, experimentación y rediseño continuo.

Asimismo, esta teoría está directamente relacionada con los objetivos de evaluar riesgos y formular mecanismos de mitigación, ya que organizaciones con capacidades dinámicas desarrolladas pueden responder con mayor agilidad ante incertidumbres tecnológicas, regulatorias o del entorno competitivo. Finalmente, sirven como marco para diseñar indicadores que midan no solo el éxito operativo del cambio, sino también la capacidad organizacional para sostenerlo, escalarlo y adaptarlo a futuro.

6.6 Modelo de las 7S de McKinsey

Este modelo plantea que el éxito de una transformación organizacional depende de la alineación entre siete elementos clave: estrategia, estructura, sistemas, estilo de liderazgo, personal, habilidades y valores compartidos. Según Waterman et al. (1983), "ningún elemento por sí solo puede transformar una organización: solo cuando los siete elementos están alineados se logra un desempeño superior"(p. 17).

El modelo 7S será utilizado como herramienta diagnóstica para identificar brechas organizacionales en PAYNEXT S.A.S. y como marco de referencia para diseñar una intervención integral, no limitada solo al componente tecnológico. Esta perspectiva permite analizar cómo interactúan las distintas dimensiones internas de la empresa y cómo deben ajustarse de forma

coherente para consolidar su propuesta de valor en un entorno de alta especialización y cambio constante.

En el marco del PITS, este modelo ayuda a estructurar el diagnóstico inicial (objetivo específico 1) en términos de capacidades del talento humano, efectividad de los sistemas y coherencia entre la estrategia y los valores culturales. Asimismo, será fundamental para diseñar el plan estratégico de intervención (objetivo específico 3), asegurando que los cambios en procesos y tecnología estén acompañados de transformaciones en estilo de liderazgo, competencias del personal y cultura organizacional. Además, este modelo permite evaluar la alineación organizacional durante la implementación (objetivo 5), ayudando a establecer indicadores que midan la integración sistémica de los cambios propuestos.

Esta alineación también es relevante para gestionar los riesgos organizacionales (objetivo específico 4), ya que una desarticulación entre alguno de los elementos podría obstaculizar la efectividad del plan. Por ejemplo, si se introducen nuevos sistemas sin ajustar las competencias del personal o sin modificar el estilo de liderazgo, los beneficios esperados podrían no materializarse. Por ello, el modelo 7S aporta una visión holística y estratégica que guía la transformación desde múltiples frentes simultáneamente, y se convierte en un referente metodológico para garantizar la coherencia y sostenibilidad del cambio en PAYNEXT S.A.S.

6.7 Teoría de la Innovación Disruptiva

La teoría de la innovación disruptiva, desarrollada por Christensen y sus colegas, describe cómo ciertas tecnologías emergentes logran transformar sectores enteros al introducir productos o servicios que, inicialmente, son más accesibles, simples o económicos, pero que con el tiempo

mejoran hasta desplazar a las soluciones dominantes. Según Christensen et al. (2006), "una innovación disruptiva transforma un producto o servicio que históricamente era muy caro o complejo en uno que es más accesible y asequible para un nuevo segmento de mercado" (p. 59).

Estas innovaciones no solo cambian el panorama competitivo, sino que también obligan a las organizaciones a repensar sus modelos de negocio y operaciones. En palabras de Christensen (2006), "las organizaciones exitosas no deben centrarse únicamente en lo que hacen bien, sino también en lo que los clientes valorarán mañana" (p. 61), enfatizando así la necesidad de anticiparse al cambio y no aferrarse a prácticas establecidas.

En el ámbito de los servicios empresariales tercerizados (BPO), herramientas como la automatización robótica de procesos (RPA) y la inteligencia artificial (IA) están emergiendo como fuerzas disruptivas al automatizar tareas repetitivas, reducir errores humanos y permitir una toma de decisiones más rápida y basada en datos. Este tipo de disrupción plantea no solo retos técnicos, sino también estratégicos y culturales: adoptar estas tecnologías requiere rediseñar procesos, adaptar estructuras organizacionales y transformar habilidades del talento humano.

La innovación disruptiva no se limita a la adopción de nuevas tecnologías, sino que implica una revisión profunda de los procesos, estructuras y mentalidades tradicionales. Christensen y Raynor (2003) sostienen que "los líderes deben aprender a detectar la disrupción incluso en sus etapas tempranas, cuando su rendimiento parece inferior, porque es ahí donde radica su verdadero poder transformador" (p. 45). Esta afirmación resulta clave para PAYNEXT S.A.S., que debe desarrollar mecanismos de vigilancia tecnológica y apertura a la experimentación para mantenerse a la vanguardia en su industria.

Fomentar una cultura organizacional que abrace la disrupción tecnológica implica promover la innovación continua, tolerar el error controlado y estar dispuestos a sustituir procesos establecidos por soluciones más eficientes y escalables. Esta lógica resulta esencial en contextos de alta especialización como el que enfrenta PAYNEXT S.A.S., donde la capacidad de adaptarse y transformar es clave para sostener el crecimiento.

6.8 Modelo de Transformación Digital

El modelo de transformación digital propuesto por Westerman, Bonnet y McAfee (2014) se centra en cómo las organizaciones pueden adoptar tecnologías digitales no solo para automatizar procesos, sino para transformar sus modelos de negocio, generar valor diferencial y aumentar su competitividad. La transformación digital implica un cambio estructural en la forma en que las organizaciones operan, interactúan con sus clientes y generan impacto en el mercado.

Según Westerman et al. (2014), "las empresas verdaderamente digitales no simplemente adoptan nuevas tecnologías: rediseñan radicalmente sus operaciones para generar un valor significativamente mayor" (p. 10). Esta perspectiva subraya que la digitalización debe ser parte integral de la estrategia organizacional, alineada con el liderazgo, la cultura y las capacidades internas. En ese sentido, la transformación digital va más allá de la implementación tecnológica: requiere una visión estratégica, compromiso del liderazgo y una cultura organizacional dispuesta a cambiar.

Este modelo enfatiza cuatro dimensiones clave: liderazgo transformacional, capacidades digitales, cultura de cambio y gobernanza de la transformación. En el contexto de organizaciones como PAYNEXT S.A.S., este marco permite estructurar una hoja de ruta estratégica para integrar

tecnologías como RPA, IA y analítica avanzada, con el propósito de mejorar la eficiencia, trazabilidad y capacidad de adaptación de los procesos centrales del negocio.

Asimismo, el modelo de Westerman (2014) proporciona una base para gestionar los desafíos inherentes a la transformación digital, tales como la resistencia al cambio, la brecha de habilidades digitales y la necesidad de articular múltiples áreas funcionales en torno a un objetivo común.

6.9 Modelo de Madurez Digital

El modelo de madurez digital desarrollado por Kane et al. (2017) propone una estructura para comprender en qué nivel de evolución digital se encuentra una organización y cómo puede progresar en su adopción de tecnologías digitales. Este modelo evalúa dimensiones como el liderazgo digital, la cultura organizacional, las capacidades tecnológicas, y la experiencia del cliente, proporcionando una guía sistemática para la transformación.

Según Kane et al. (2017), “las organizaciones digitalmente maduras no solo adoptan tecnologías, sino que también desarrollan capacidades organizativas, liderazgo visionario y culturas adaptativas que les permiten innovar de manera sostenida” (p. 4). Esta perspectiva resalta que la transformación digital no es un proceso exclusivamente técnico, sino que requiere el desarrollo paralelo de habilidades, estructuras, procesos y mentalidades.

El modelo identifica distintos estadios de madurez incipiente, en desarrollo, establecido y avanzado, y sugiere estrategias específicas para avanzar en cada nivel. Esta segmentación es útil para que organizaciones como PAYNEXT S.A.S. reconozcan sus fortalezas actuales, las brechas por cerrar y las rutas más efectivas para su evolución digital. El diagnóstico de madurez digital se

convierte en un punto de partida crítico para diseñar una hoja de ruta realista, medible y alineada con los objetivos estratégicos de la organización.

Además, este enfoque permite establecer indicadores claros de avance y retorno sobre la inversión digital, fortaleciendo la gobernanza de los proyectos tecnológicos y facilitando su integración en el modelo de negocio.

6.10 Gestión del Cambio Organizacional

El modelo de gestión del cambio desarrollado por John P. Kotter (2012) plantea un proceso estructurado de ocho etapas para lograr transformaciones organizacionales exitosas. Estas etapas incluyen: (1) crear un sentido de urgencia, (2) formar una coalición poderosa, (3) desarrollar una visión del cambio, (4) comunicar la visión, (5) facultar a otros para actuar, (6) generar victorias a corto plazo, (7) consolidar los logros y producir más cambios, y (8) anclar los nuevos enfoques en la cultura organizacional.

Según Kotter (2012), "el cambio exitoso en las organizaciones requiere tanto de la emoción como de la razón" (p. 28), lo que implica que los líderes deben combinar argumentos racionales con inspiración emocional para movilizar a los equipos hacia nuevos comportamientos. Este modelo subraya la importancia de la participación, la comunicación estratégica y la visibilidad de los logros parciales como factores claves para superar la resistencia al cambio y mantener el impulso transformador.

En el contexto de organizaciones que buscan modernizarse tecnológicamente, como PAYNEXT S.A.S., este modelo permite gestionar adecuadamente las transiciones humanas y organizativas que acompañan la incorporación de tecnologías disruptivas. La implementación de

herramientas como RPA e IA exige transformar no solo procesos, sino también mentalidades, habilidades y estilos de liderazgo. La aplicación rigurosa del modelo de Kotter ayuda a construir legitimidad, generar compromiso y consolidar una cultura alineada con la visión de transformación.

Además, la estructura secuencial de este modelo permite integrar el componente humano dentro de una hoja de ruta estratégica, asegurando que la transformación no sea vivida como una imposición, sino como una oportunidad compartida. Esto es esencial para garantizar la sostenibilidad del cambio, consolidar nuevos hábitos organizacionales y lograr que los beneficios de la transformación digital perduren a lo largo del tiempo.

6.11 Pensamiento lateral

El pensamiento lateral, introducido por Edward de Bono (1990), plantea una forma distinta de abordar los problemas mediante la ruptura de patrones lógicos secuenciales. A diferencia del pensamiento vertical, que busca soluciones siguiendo una línea lógica directa, el pensamiento lateral propone cambiar el punto de vista, explorar alternativas no evidentes y generar ideas disruptivas. Según De Bono, "el pensamiento lateral no es una cuestión de talento, sino una habilidad que se puede aprender y desarrollar" (p. 11).

Este enfoque resulta especialmente útil en procesos de transformación organizacional, donde la innovación no surge únicamente de mejorar lo existente, sino de replantear completamente los supuestos sobre los cuales se diseñan productos, servicios o procesos. En contextos de alta complejidad y cambio constante, como el de PAYNEXT S.A.S., el pensamiento

lateral permite diseñar soluciones innovadoras que desafían las formas tradicionales de hacer las cosas, permitiendo una mejor adaptación a los entornos digitales.

6.12 Teoría de las Organizaciones Líquidas

Zygmunt Bauman (2000) introduce el concepto de "modernidad líquida" para describir un entorno social y económico caracterizado por el cambio constante, la incertidumbre y la disolución de estructuras rígidas. Esta idea, aplicada al contexto organizacional, da origen a las denominadas "organizaciones líquidas", las cuales se distinguen por su capacidad de adaptación continua, su estructura flexible y su enfoque en redes colaborativas en lugar de jerarquías tradicionales.

Según Bauman, "vivimos en tiempos líquidos, donde nada está destinado a durar" (Bauman, 2000, p. 11), lo cual plantea un gran reto para las organizaciones que pretenden permanecer relevantes y competitivas. En este tipo de organizaciones, las fronteras entre roles y departamentos son difusas, se prioriza la capacidad de respuesta frente a la estabilidad y se valora el aprendizaje constante como motor de innovación.

Esta teoría resulta especialmente pertinente para contextos empresariales marcados por la transformación digital, como el que enfrenta PAYNEXT S.A.S., ya que promueve una cultura organizacional abierta al cambio, a la descentralización de decisiones y a la experimentación. Las organizaciones líquidas permiten articular equipos multidisciplinarios, gestionar el conocimiento de forma distribuida y fomentar una estructura horizontal, lo cual favorece una adopción más ágil de tecnologías disruptivas.

En este marco, la tecnología deja de ser solo un recurso funcional y pasa a ser un habilitador de nuevas formas de organización del trabajo. Así, la adopción de herramientas como RPA o IA

se acompaña de una transformación cultural que permita responder con flexibilidad a las demandas cambiantes de los clientes y del entorno regulatorio. La teoría de las organizaciones líquidas, por tanto, se convierte en un soporte conceptual para rediseñar la estructura interna de PAYNEXT S.A.S., transitar hacia una lógica de procesos más que de funciones, y desarrollar una cultura que valore la transparencia, la colaboración y la agilidad.

6.13 Aprendizaje organizacional

Peter Senge (1990) introdujo el concepto de la “organización que aprende” como aquella capaz de adaptarse de manera continua al entorno mediante el desarrollo colectivo de nuevas capacidades, ideas y prácticas. Esta visión parte de la premisa de que el aprendizaje no debe ser un evento aislado, sino una dinámica permanente e integrada en la cultura organizacional.

Senge estructuró su modelo en cinco disciplinas fundamentales: (1) el dominio personal, que impulsa el crecimiento individual y la visión interior; (2) los modelos mentales, que hacen visibles los supuestos inconscientes que guían el comportamiento organizacional; (3) la visión compartida, que alinea los esfuerzos individuales con un propósito colectivo; (4) el aprendizaje en equipo, que fomenta la inteligencia colectiva y la colaboración eficaz; y (5) el pensamiento sistémico, que permite comprender las relaciones y patrones entre los distintos elementos de la organización.

Según Senge (1990), “las organizaciones que realmente aprenden no son las que simplemente adquieren nuevas habilidades, sino aquellas donde las personas expanden continuamente su capacidad de crear los resultados que realmente desean” (p. 14). Esta afirmación

destaca la necesidad de empoderar a los colaboradores y crear entornos donde la experimentación, la reflexión y el diálogo sean prácticas habituales.

Para una organización como PAYNEXT S.A.S., que enfrenta procesos de transformación digital, adoptar los principios del aprendizaje organizacional es fundamental para garantizar que los cambios introducidos con tecnologías como RPA e IA no solo se implementen correctamente, sino que también se comprendan, se interioricen y se mejoren con el tiempo. Incorporar una cultura de aprendizaje continuo permitirá a PAYNEXT S.A.S. sostener su propuesta de valor a largo plazo, adaptarse a la evolución del entorno y construir una organización resiliente, innovadora y centrada en el crecimiento integral de sus equipos.

7. MODELO O SOLUCIÓN PROPUESTA AL PROBLEMA U OPORTUNIDAD DE LA CONSULTORÍA

El modelo Plan Integral de Transformación y Sostenibilidad (PITS) representa una propuesta robusta y estructurada que articula de forma coherente los principales referentes teóricos del marco conceptual del proyecto con los objetivos general y específicos de la consultoría. El modelo se compone de cinco etapas secuenciales, partiendo de un diagnóstico hasta la sostenibilidad de los cambios propuestos. Cada fase incorpora herramientas de análisis, rediseño, innovación, formación y evaluación.

La consultoría tiene como propósito formular un plan de acción integral que permita a PAYNEXT S.A.S. no solo responder, sino anticiparse estratégicamente a las dinámicas cambiantes del mercado en el sector BPO de gestión humana para multinacionales en América Latina. Esta transformación digital será profunda y orientada a resultados, mediante la incorporación de

tecnologías avanzadas como la Automatización Robótica de Procesos (RPA) y la Inteligencia Artificial (IA), lo cual generará impactos medibles en variables clave como la eficiencia operativa, el cumplimiento normativo, la trazabilidad de procesos, la reducción de errores humanos y la mejora sustancial en la experiencia del cliente.

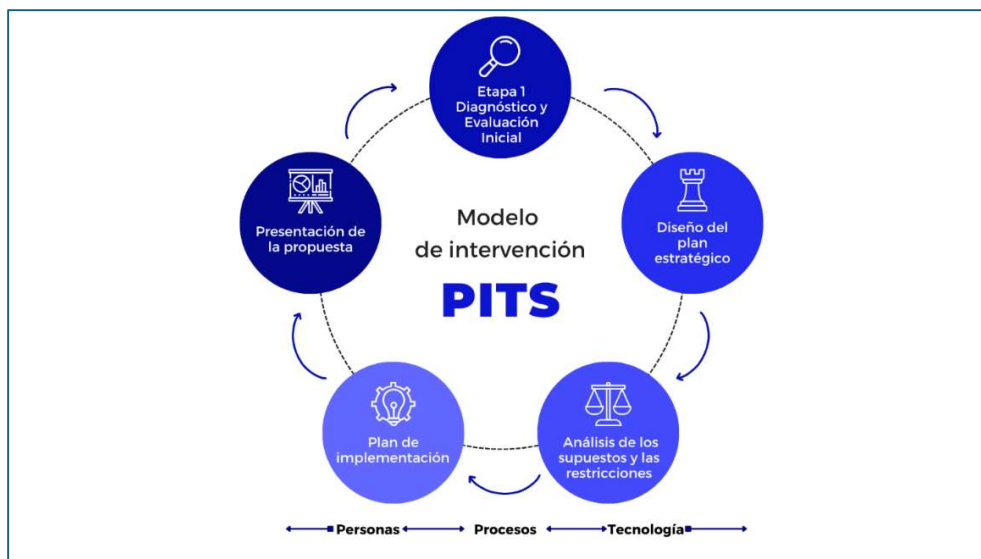
Las soluciones estarán alineadas con las realidades operativas de PAYNEXT S.A.S., considerando sus niveles de madurez digital, sus recursos disponibles y sus prioridades estratégicas. La propuesta contempla un equilibrio entre innovación tecnológica y fortalecimiento del capital humano, asegurando que la adopción de nuevas herramientas vaya acompañada de procesos de formación, liderazgo participativo y apropiación cultural.

Esta consultoría se enmarca en el campo de la Gestión Empresarial, con énfasis en la Gestión Humana y la Transformación Digital, dado que promueve la reconfiguración estructural de los procesos clave de Recursos Humanos, al tiempo que impulsa decisiones estratégicas en torno a estructura organizacional, liderazgo, tecnología e innovación.

PITS se presenta como el eje estructurador de la intervención, no solo por su secuencia lógica, sino porque representa una hoja de ruta dinámica que permitirá alinear la visión, estrategia, procesos, tecnología y personas. A continuación, se describen las cinco etapas del modelo (Figura 4).

Figura 4.

Fases del modelo PITS.



Fuente: elaboración propia

7.1. Etapa 1: Diagnóstico y Evaluación Inicial

La primera etapa del modelo de intervención constituye el cimiento analítico sobre el cual se construye la estrategia de transformación. Su propósito es realizar un levantamiento riguroso, metodológicamente mixto y sistémico del estado actual de PAYNEXT S.A.S., permitiendo identificar con precisión las principales fortalezas, limitaciones y oportunidades de mejora en los ámbitos tecnológico, humano, operativo y cultural. Esta etapa busca conectar estos cuatro pilares a través de una mirada estructurada que facilite la toma de decisiones estratégicas, fundadas en evidencia.

Fundamentos teóricos: Modelo de Madurez Digital permite clasificar a la organización según su nivel de preparación tecnológica, liderazgo digital, capacidades humanas y cultura de innovación. Establece una línea base frente a los retos de transformación digital (Kane et al., 2017)

y **Modelo 7S de McKinsey** facilita el análisis de la alineación interna entre los elementos fundamentales de la organización: estrategia, estructura, sistemas, estilo de liderazgo, personal, habilidades y valores compartidos (Waterman et al., 1980).

7.2. Etapa 2: Diseño del Plan Estratégico

Una vez realizado el diagnóstico organizacional integral, la segunda etapa del modelo de intervención tiene como objetivo formular un plan estratégico personalizado que articule las prioridades detectadas en la evaluación inicial con los objetivos transformadores de la organización. Esta etapa representa la fase de diseño estructural del cambio, en la que se trazan las líneas de acción para rediseñar procesos clave, incorporar tecnologías disruptivas, estructurar la gestión del cambio y definir la hoja de ruta de implementación. El diseño se realizará de manera colaborativa y con enfoque sistémico, asegurando la viabilidad técnica, operativa y cultural de las propuestas.

Fundamentos teóricos: (1) **Reingeniería de Procesos** sustenta la necesidad de rediseñar radicalmente los procesos críticos, eliminando tareas innecesarias, reduciendo tiempos de ciclo y aumentando la capacidad de respuesta a través del uso de tecnología (Hammer, 1994), (2) **Gestión del Cambio Organizacional** proporciona un marco estructurado para movilizar a la organización desde la conciencia del cambio hasta su consolidación, pasando por fases clave como la creación de sentido de urgencia, formación de coaliciones de liderazgo, comunicación efectiva y empoderamiento de la acción (Kotter, 2012), (3) **Teoría de la Innovación Disruptiva** justifica la incorporación de tecnologías como RPA e IA no como herramientas complementarias, sino como mecanismos que redefinen la propuesta de valor y la posición competitiva de la empresa

(Christensen, 2006) y (4) **Ventaja Competitiva** orienta la estrategia de transformación como medio para diferenciar a PAYNEXT S.A.S. mediante eficiencia, calidad del servicio y experiencia del cliente, consolidando barreras de entrada en el mercado BPO (Porter, 1985).

7.3. Etapa 3: Análisis de Supuestos y Restricciones

Una vez formulado el plan estratégico, es imprescindible validar su viabilidad real antes de avanzar a su ejecución. La Etapa 3 se orienta a analizar de forma crítica los supuestos, restricciones y riesgos que podrían afectar la implementación del modelo de transformación digital y organizacional en PAYNEXT S.A.S. Esta etapa actúa como un filtro estratégico que fortalece la gobernabilidad del proyecto, permitiendo identificar desviaciones potenciales, ajustar metodologías, anticipar bloqueos y preparar planes de contingencia.

Fundamentos teóricos: (1) **Capacidades Dinámicas** resalta la habilidad de una organización para integrar, construir y reconfigurar competencias internas frente a entornos cambiantes, siendo fundamental para adaptarse durante la implementación (Teece, 1997), (2) **Organizaciones Líquidas** aporta una visión flexible de la estructura organizacional, subrayando la importancia de operar con agilidad, adaptabilidad y estructuras menos rígidas ante condiciones imprevistas (Bauman, 2000) y (3) **Pensamiento Lateral** aporta una perspectiva innovadora para afrontar restricciones complejas y riesgos estratégicos mediante el uso de enfoques no lineales. Esta teoría facilita la generación de soluciones alternativas ante bloqueos organizacionales o supuestos no viables, promoviendo una mentalidad creativa y flexible para reconfigurar tácticamente el plan sin sacrificar su visión estratégica (De Bono, 1990).

7.4. Etapa 4: Plan de Implementación

La Etapa 4 representa el momento en que el plan estratégico diseñado se convierte en lineamientos para llevar a cabo su implementación. Para ello, es fundamental que el plan para la implementación se aborde como un proceso progresivo, controlado y acompañado, que permita consolidar mejoras medibles sin poner en riesgo la estabilidad funcional de PAYNEXT S.A.S.

Fundamentos teóricos: (1) **Transformación Digital** enfatiza que la digitalización efectiva no depende solo de la tecnología, sino de su alineación con procesos de negocio, liderazgo y cultura organizacional. Se requiere una visión holística de la empresa como ecosistema digital (Westerman et al., 2014), (2) **Aprendizaje Organizacional** sustenta la necesidad de desarrollar nuevas competencias individuales y colectivas, promoviendo ciclos de retroalimentación y mejora continua como pilar de sostenibilidad del cambio (Senge, 1990) y (3) **Gestión del Cambio** provee una ruta estructurada para guiar la implementación del cambio organizacional en ocho pasos, desde la generación de sentido de urgencia hasta la consolidación del nuevo estado en la cultura institucional (Kotter, 2012). Este modelo ha sido ampliamente validado en contextos de transformación digital por su enfoque en liderazgo, participación y sostenibilidad de largo plazo.

7.5. Etapa 5: Presentación y Validación de la Propuesta

La Etapa 5 representa el cierre del proceso de consultoría, en el que se consolidan los hallazgos, estrategias y soluciones construidas a lo largo del proyecto. Esta fase tiene como propósito presentar la propuesta final de intervención a los grupos de interés clave incluyendo directivos, líderes funcionales y actores externos estratégicos y facilitar su validación técnica, política y operativa. No se trata únicamente de socializar un documento, sino de generar

legitimidad institucional, apropiación colectiva del modelo propuesto y disposición real para su ejecución.

Fundamentos teóricos: *Gestión de Stakeholders* establece que la sostenibilidad de cualquier estrategia organizacional depende de su aceptación y respaldo por parte de los actores que influyen o se ven afectados por ella (Freeman, 1984). Esta teoría orienta la identificación, mapeo y participación de los *stakeholders* internos y externos durante la validación del modelo y **Comunicación Estratégica del Cambio** enfatiza que toda transformación requiere de mensajes claros, canales apropiados y vocerías creíbles que conecten racional y emocionalmente con los distintos públicos (Barrett, 2002). Esta perspectiva es fundamental para asegurar la apropiación de la propuesta.

En conclusión, la propuesta del Plan Integral de Transformación y Sostenibilidad (PITS) constituye una hoja de ruta estratégica, que permita a PAYNEXT S.A.S. afrontar con visión sistémica y capacidad de anticipación los desafíos del entorno BPO en América Latina. Este plan no solo apuesta por la incorporación de tecnologías disruptivas como RPA e IA, sino que promueve una transformación cultural centrada en el talento humano, el liderazgo participativo y el aprendizaje organizacional; busca posicionar a PAYNEXT S.A.S. como una organización innovadora, resiliente y alineada con los retos de la era digital.

8. METODOLOGÍA PARA LA INTERVENCIÓN

La metodología de intervención se fundamenta en el Modelo PITS, presentado en el capítulo anterior como solución al problema identificado. En esta sección se detalla cómo dicho

modelo se traduce en un plan operativo, diseñado para liderar la transformación organizacional de PAYNEXT S.A.S. con un enfoque sistémico, tecnológico y humano.

El modelo se estructura en cinco etapas secuenciales, cada una desarrollada a partir de cuatro pilares metodológicos de entrada, proceso, metodología y salida, que aseguran consistencia en la ejecución. Este esquema está orientado a facilitar el cambio estratégico, promover la innovación, optimizar los procesos internos y garantizar la sostenibilidad del negocio en entornos complejos y dinámicos.

Cada etapa integra actividades específicas y resultados esperados, permitiendo avanzar de manera progresiva desde el diagnóstico inicial hasta la validación final de la propuesta. De esta forma, se garantiza la alineación entre talento humano, tecnología, cultura organizacional y objetivos estratégicos, convirtiendo la teoría en acciones concretas.

En conjunto, esta metodología busca materializar resultados medibles y sostenibles en cada fase, mediante la aplicación rigurosa de teorías organizacionales, herramientas de gestión del cambio y técnicas de transformación digital. A continuación, se presenta el flujograma (figura 4) sirviendo como base para el análisis detallado que se expone en el capítulo 9.

Figura 5.

Flujograma de los pilares de las etapas del modelo PITS.



Fuente: elaboración propia

8.1. Etapa 1 – Diagnostico y Evaluación inicial

La primera etapa tiene como finalidad realizar un diagnóstico integral de la situación de PAYNEXT S.A.S., a fin de comprender de manera profunda y sistémica las dinámicas organizacionales, los niveles de madurez digital, las capacidades del talento humano, el estado de los procesos críticos y el entorno cultural de la empresa. Este diagnóstico permitirá establecer una línea base objetiva que sirva como fundamento técnico y estratégico para las decisiones futuras de transformación. Para ello, se recurre a metodologías cualitativas y cuantitativas que faciliten la identificación de brechas, oportunidades de mejora, puntos críticos de intervención y factores estructurales que puedan potenciar o limitar el cambio.

En esta etapa se seguirá el proceso que se estableció en el flujograma a seguir de **entrada, proceso, metodología y salida.**

8.1.1. Entrada

A) Encuesta organizacional (Ver anexo 1)

Las encuestas organizacionales constituyen instrumentos clave para la recopilación sistemática de información directa por parte de los colaboradores, con el fin de evaluar de forma integral la percepción interna sobre diversos aspectos estratégicos de la organización. Estas herramientas permiten captar tanto datos **cuantitativos** a través de escalas de medición estandarizadas y **cuantitativos** mediante preguntas abiertas, facilitando un análisis profundo y contextualizado del entorno organizacional.

Las encuestas organizacionales se utilizarán con los siguientes propósitos específicos: (1) **Diagnosticar la percepción del entorno laboral** identificando factores de motivación, clima, comunicación, liderazgo y relaciones interpersonales, (2) **Evaluar los niveles actuales de digitalización**, incluyendo el uso de tecnologías, la automatización de procesos y la interacción digital entre áreas, (3) **Medir la disposición al cambio** valorando la apertura de los equipos ante nuevos modelos de trabajo, innovación y transformación digital y (5) **Analizar la cultura organizacional** contrastando los valores, creencias y prácticas predominantes con los comportamientos deseados para la estrategia futura.

El diseño de la encuesta se basa en una metodología estructurada que contempla: (1) **Definición de dimensiones clave** como cultura, clima, liderazgo, competencias digitales, cambio organizacional, entre otras, (2) **Formulación de ítems cerrados (tipo *Likert*)** para obtener indicadores cuantificables, (3) **Inclusión de preguntas abiertas** para capturar percepciones, resistencias y sugerencias espontáneas, (4) **Aplicación digital** a través de plataformas como

Google Forms, garantizando accesibilidad, anonimato y trazabilidad y (5) **Análisis estadístico y categorización de datos cualitativos** mediante la herramienta de Excel.

B) Manuales de procesos y políticas internas (Ver anexo 2)

Los manuales de procesos y políticas internas permiten documentar, estandarizar y controlar la operación organizacional. Se trata de documentación formal que describe cómo deben ejecutarse los procesos internos, especificando roles, flujos de trabajo, controles, tiempos y niveles de responsabilidad. Estos manuales son clave para: (1) Contrastar la práctica real con la normativa formalmente definida, identificando brechas, desviaciones y áreas susceptibles de mejora, (2) Comprender la arquitectura operativa vigente, lo que permite mapear procesos críticos, redundancias, cuellos de botella o rigideces que afectan la eficiencia, (3) Evaluar el grado de alineación con los objetivos estratégicos y de transformación digital, especialmente en lo relativo a automatización, gestión del conocimiento y capacidades humanas y (4) Facilitar la implementación del rediseño de procesos y la adopción de tecnologías como RPA e IA, al contar con una base documental que orienta la modificación de procedimientos sin perder control ni trazabilidad.

C) Registros de desempeño e indicadores clave (KPI) (Ver anexo 3)

Los registros de desempeño y los indicadores clave de gestión (KPI) constituyen insumos esenciales para la toma de decisiones estratégicas, ya que permiten cuantificar el rendimiento organizacional y evaluar el cumplimiento de los objetivos operativos y estratégicos. En particular, ofrecen una visión objetiva y medible del comportamiento de los procesos a lo largo del tiempo, facilitando la identificación de **tendencias, brechas de desempeño y áreas críticas de mejora.**

Estos registros representan una fuente valiosa para (1) **Diagnosticar la eficiencia y eficacia de los procesos actuales** contrastando los resultados reales con las metas establecidas, (2) **Analizar la variabilidad operativa** identificando causas recurrentes de errores, tiempos muertos o cuellos de botella, (3) **Medir la experiencia del cliente y del colaborador** elementos fundamentales para el diseño de una transformación centrada en las personas y (4) **Evaluar la preparación de la organización para procesos de automatización y digitalización**, con base en el desempeño base.

Los indicadores analizados fueron: Errores operativos o incidencias (por tipo, área y frecuencia), tiempos de respuesta o ciclo de procesos críticos, índice de rotación de personal y ausentismo, nivel de satisfacción del cliente, productividad por área o colaborador, tasa de reprocesos o retrabajos, índice de productividad por procesos y Delta comparativo entre años.

D) Información sobre infraestructura tecnológica y sistemas digitales

La infraestructura tecnológica y los sistemas digitales constituyen la columna vertebral operativa de cualquier organización que aspire a una transformación digital sostenible y escalable. Contar con un diagnóstico claro y actualizado del entorno tecnológico es esencial para evaluar la capacidad real de la empresa para adoptar soluciones como RPA (automatización robótica de procesos), inteligencia artificial (IA) y analítica avanzada, así como para garantizar la continuidad y eficiencia de los procesos actuales. Este análisis contempla principalmente dos dimensiones:

- ✓ **Inventario de herramientas tecnológicas:** la compañía tiene un registro detallado de los sistemas, plataformas, aplicaciones y dispositivos utilizados en cada área de la organización, incluyendo software ERP de última generación debidamente certificado en ISO 27001, al cual la compañía le hace auditorías informáticas de seguridad y robustez,

plataformas de comunicación empresarial privadas y en la nube, ofimática, servidores en la nube, equipos de cómputo de última generación, la empresa tiene fibra óptica última generación, entre otros.

- ✓ **Capacidad de soporte para nuevas tecnologías:** la infraestructura física (servidores, red, conectividad, almacenamiento en la nube, ciberseguridad) no está totalmente adaptado para la compatibilidad con tecnologías emergentes. Se examina la escalabilidad de la infraestructura, su estado de actualización y las inversiones necesarias para soportar innovaciones como RPA e IA.

Este análisis permitirá determinar el punto de partida digital de la organización y su grado de madurez tecnológica, identificar brechas técnicas o limitaciones que puedan obstaculizar la automatización o digitalización de procesos, priorizar inversiones tecnológicas de manera estratégica, alineadas con la arquitectura digital deseada y evaluar la viabilidad técnica del rediseño de procesos bajo un enfoque de transformación digital.

Como técnicas de recopilación se aplicó un levantamiento técnico con el área de TI, auditorías internas de software y hardware, revisión de licencias activas, entrevistas con usuarios clave y análisis de riesgos asociados a obsolescencia o falta de soporte.

E) Las entrevistas a líderes funcionales (Ver anexo 4)

Son una herramienta cualitativa clave en el diagnóstico organizacional, ya que permiten acceder a información profunda, contextual y no documentada sobre el funcionamiento real de la empresa. A través de conversaciones semiestructuradas con responsables de áreas clave (como operaciones, talento humano, servicio al cliente, TI o finanzas), es posible complementar y

contrastar los hallazgos obtenidos en encuestas, indicadores y manuales, aportando una visión integral de la dinámica organizacional.

En el contexto de transformación digital y rediseño de procesos, estas entrevistas son particularmente valiosas para (1) **Detectar cuellos de botella operativos, fricciones interdepartamentales o limitaciones estructurales** que no aparecen en los flujogramas ni en los *KPIs*, (2) **Comprender la experiencia directa del liderazgo** sobre el uso de herramientas tecnológicas, la cultura organizacional y la disposición al cambio, (3) **Identificar necesidades reales y prioridades estratégicas** desde la perspectiva de quienes están a cargo de ejecutar los procesos diariamente, (4) **Explorar barreras culturales, políticas o técnicas** que pueden dificultar la adopción de nuevas tecnologías como RPA e IA y (5) **Recoger sugerencias, aprendizajes previos y expectativas** que permitan alinear mejor las intervenciones con las particularidades de cada área.

Estas entrevistas deben ser semiestructuradas, es decir, seguir una guía base de preguntas clave, pero dejando espacio para que el diálogo fluya y se profundicen los aspectos más relevantes según cada contexto. Se aplicaron entre 5 y 10 entrevistas a líderes de áreas estratégicas y transversales, con una duración promedio de 30 a 45 minutos.

Las principales dimensiones exploradas fueron el flujo real de los procesos y tareas críticas del área, el uso y percepción de las herramientas tecnológicas actuales, las necesidades no cubiertas y recursos limitantes, el grado de alineación con los objetivos de la organización, las experiencias pasadas de cambio y transformación y el nivel de compromiso del equipo y factores motivacionales.

8.1.2. Proceso

El proceso que se ejecutó en esta etapa cuenta con 5 pasos, los cuales se verán en la siguiente tabla (Tabla 3):

Tabla 3.

Proceso Etapa 1 - Diagnostico y Evaluación inicial

#	Nombre del Proceso	Objetivo	Descripción del Proceso	Responsable Principal	Herramientas Aplicadas
1	Recolección de información organizacional	Levantar datos empíricos para identificar el estado actual de la organización en dimensiones clave.	Aplicación de encuestas mixtas, entrevistas semiestructuradas, observación directa y revisión documental para captar percepciones, flujos de trabajo y cultura.	Consultor líder / Dirección de Gestión Humana / Consultoría externa	Encuestas organizacional Google Forms, guías de entrevista, Checklists de observación
2	Evaluación de madurez digital	Determinar el nivel actual de madurez digital para establecer línea base de transformación.	Aplicación de la Matriz de Madurez Digital basada en el modelo de Kane et al. (2017), evaluando tecnología, cultura, liderazgo y competencias digitales.	Equipo de Transformación Digital / Consultoría externa	Matriz de Madurez Digital, Matriz de brechas de madurez digital; estas matrices llevan un manejo en la escala Likert.
3	Mapeo y documentación de procesos actuales	Identificar tareas críticas, cuellos de botella y oportunidades de automatización en procesos clave.	Uso de herramientas de modelado para representar visualmente los procesos operativos en áreas clave como nómina, auditoría y gestión de incidencias.	Coordinador de Procesos / Líderes de área / Consultoría externa	Microsoft Excel, documentos suministrados por la organización en PDF.
4	Evaluación de indicadores clave de desempeño	Analizar el rendimiento de la organización mediante métricas clave operativas y de experiencia del cliente.	Análisis de KPIs como errores operativos, tiempos de respuesta, rotación de personal y satisfacción, con referencias a <i>benchmarks</i> internos y del sector BPO.	Dirección de Calidad / Analista de Datos / Consultoría externa	<i>Dashboard</i> KPI en hojas de cálculo Excel con fórmulas de análisis, Matriz de análisis de KPIs, informes históricos
5	Análisis estructural y cultural	Diagnosticar la alineación entre la estructura organizacional y la cultura con los objetivos estratégicos.	Evaluación de duplicidades, vacíos funcionales, estructuras jerárquicas y clima organizacional mediante modelos como el 7S de McKinsey y visión sistémica.	Dirección General / Consultoría externa	Entrevistas semiestructuradas, Encuestas organizacionales, Análisis de flujos de los procesos.

Fuente: elaboración propia

8.1.3. Metodología

A) Modelo 7S de McKinsey: utilizado para el análisis estructural y cultural, este modelo permite evaluar la alineación entre siete dimensiones clave de la organización: estrategia, estructura, sistemas, estilo de liderazgo, personal, habilidades y valores compartidos. Su aplicación en PAYNEXT S.A.S. ayuda a identificar desajustes internos que podrían obstaculizar la transformación digital, especialmente en aspectos de liderazgo, roles, y cultura organizacional.

B) Modelo de Madurez Digital: se emplea para diagnosticar el nivel de madurez digital de la organización en dimensiones como: liderazgo, cultura, capacidades digitales, gobernanza tecnológica y modelo operativo. Este modelo clasifica a la organización en niveles (incipiente, emergente, desarrollada, avanzada), permitiendo identificar brechas tecnológicas y guiar la estrategia de digitalización.

Se establecieron las siguientes técnicas y herramientas a aplicar:

8.1.4. Técnicas aplicadas:

A) Encuestas mixtas (cuantitativas y cualitativas): diseñadas para obtener datos estructurados (por ejemplo, escalas Likert sobre percepción de digitalización) y respuestas abiertas que capturen impresiones o resistencias. Se aplican a colaboradores clave para conocer su visión del entorno laboral, tecnología y disposición al cambio. (Ver anexo 1)

B) Entrevistas semiestructuradas: aplicadas a líderes funcionales, estas entrevistas permiten profundizar en aspectos cualitativos como estilos de liderazgo, obstáculos culturales, dinámicas informales y visión estratégica. Se construyen guías flexibles que permiten explorar temas en profundidad. (Ver anexo 4)

- C) Observación directa:** se realiza en campo, permitiendo documentar la ejecución real de procesos críticos (ej. validación de nómina, auditorías) e identificar discrepancias entre el “proceso escrito” y el “proceso vivido”. (Ver anexo 5)
- D) Análisis documental:** revisión de manuales, políticas, informes de gestión, reportes de auditoría, actas de comité y otros documentos formales que brindan evidencia objetiva del funcionamiento organizacional.

8.1.5. Herramientas aplicadas:

- A) Flujogramas de procesos:** usados para representar gráficamente los procesos actuales de áreas clave como nómina, auditoría, financiero y servicio al cliente. Permiten visualizar redundancias, tareas manuales y flujos no documentados. (Ver anexos 6,7,8,9)
- B) Matriz de madurez digital:** herramienta ideal para evaluar el nivel de avance digital de una organización como parte de un diagnóstico estratégico. (Ver anexo 10)
- C) Matriz de brechas de madurez digital:** herramienta que cruza el nivel actual de capacidades digitales con el nivel deseado. Ayuda a priorizar inversiones en tecnología y formación. Incluye dimensiones como infraestructura, automatización, analítica, interoperabilidad y cultura digital. (Ver anexo 11)
- D) Matriz de análisis de indicadores:** instrumento que clasifica los *KPIs* en críticos, relevantes y complementarios. Permite evaluar la efectividad de los procesos operativos y su contribución a los objetivos estratégicos de PAYNEXT S.A.S. (Ver anexo 12)
- E) Inventario de Capacidades del Talento Humano:** encuesta semiestructurada aplicada por la plataforma de Google Forms como instrumento de diagnóstico para recopilar la información clave sobre las competencias digitales, habilidades técnicas, estilos de

liderazgo, nivel de autonomía y disposición al aprendizaje continuo del talento humano.

(Ver anexo 13)

8.1.6. Salida

Se debe entregar un informe de diagnóstico organizacional integral de PAYNEXT S.A.S. que fundamentará el plan de transformación de PAYNEXT S.A.S., consolidando los hallazgos clave obtenidos en la etapa diagnóstica. Incluirá los siguientes componentes:

A) Análisis del Nivel de Madurez Digital: evaluación detallada de las dimensiones tecnológicas, humanas, culturales y de liderazgo digital en PAYNEXT S.A.S., mediante la aplicación de la Matriz de Madurez Digital. La organización será clasificada en alguno de los siguientes niveles: **Inicial / Reactiva:** uso limitado de tecnología, bajo liderazgo digital, decisiones poco basadas en datos y cultura organizacional resistente al cambio, **Tradicional / Funcional:** tecnología utilizada como soporte operativo básico, con procesos manuales predominantes y escasa integración digital, **En Desarrollo / Experimental:** se evidencian pilotos digitales y apertura al cambio, aunque aún existen barreras estructurales y culturales, **Integral / Estable:** tecnología integrada en procesos clave, liderazgo comprometido con la innovación y cultura organizacional en transición y **Avanzado / Innovador:** alto grado de automatización, toma de decisiones basadas en analítica, innovación sistematizada y talento empoderado digitalmente.

El análisis identificará brechas por dimensión, riesgos de estancamiento y oportunidades para escalar digitalmente de manera sostenible.

- B) Mapa de Procesos Críticos:** representación visual detallada del estado actual de los procesos estratégicos en nómina, auditoría, financiero y atención al cliente. Se documentarán cuellos de botella, tareas manuales repetitivas, fallas de trazabilidad y puntos críticos de mejora o automatización.
- C) Inventario de Capacidades del Talento Humano:** evaluación de competencias digitales, habilidades técnicas, estilos de liderazgo, nivel de autonomía y disposición al aprendizaje continuo. Se identificarán roles clave para liderar el cambio y brechas formativas que deberán ser atendidas en etapas posteriores.
- D) Análisis de Indicadores Clave de Desempeño (KPIs):** estudio técnico de métricas actuales de gestión: errores operativos, tiempo de respuesta, satisfacción del cliente, rotación de personal y productividad. Se establecerán alertas estratégicas frente a la competitividad y la sostenibilidad operativa de la empresa.
- E) Diagnóstico Estructural y Cultural:** análisis de la alineación entre estrategia, estructura, sistemas, liderazgo, habilidades, personas y valores complementado con los postulados de la Visión Sistémica. Se identifican disfuncionalidades internas y dinámicas informales que influyen en el desempeño organizacional.
- F) Recomendaciones Estratégicas Preliminares:** con base en la evidencia recopilada, se formularán sugerencias priorizadas que orientarán el diseño del plan estratégico de transformación en la siguiente fase. Estas recomendaciones estarán orientadas a procesos, personas, tecnología y cultura organizacional.

8.2. Etapa 2 – Diseño del plan estratégico

La segunda etapa del modelo PITS tiene como propósito convertir los hallazgos del diagnóstico en decisiones estructuradas de transformación, formulando estrategias que orienten la intervención organizacional a partir de la priorización de procesos críticos, la selección de tecnologías disruptivas y la articulación de acciones concretas de cambio. Este plan incorpora el rediseño de procesos, la gestión del cambio cultural, la integración tecnológica y un cronograma de implementación escalable y realista, asegurando la alineación entre visión, capacidades y objetivos estratégicos para consolidar una hoja de ruta centrada en resultados.

En esta etapa se seguirá el proceso que se estableció en el flujograma a seguir de **entrada, proceso, metodología y salida**.

8.2.1. Entrada

Las entradas constituyen los insumos fundamentales sobre los cuales se estructura el diseño del plan estratégico de transformación digital y organizacional. Estos elementos derivan de los resultados de la Etapa 1 – Diagnóstico y Evaluación Inicial, y permiten orientar el proceso de planificación con base en evidencia empírica, análisis estructurado y comprensión profunda del contexto operativo, tecnológico, cultural y humano de PAYNEXT S.A.S. A continuación, se detallan y explican las principales entradas:

- A) **Informe de Diagnóstico Organizacional Integral:** el informe consolida los hallazgos obtenidos durante la etapa 1 de diagnóstico, incluyendo el análisis del nivel de madurez digital, el estado actual de los procesos críticos, el inventario de capacidades del talento humano, la estructura organizacional y los KPIs estratégicos.

- B) Mapa de Procesos Actuales:** representación gráfica de los flujos de trabajo vigentes en áreas clave como procesamiento de nómina, auditoría, atención al cliente y seguimiento de incidencias. Permite visualizar redundancias, tareas de bajo valor agregado, cuellos de botella y fallos de trazabilidad, elementos clave para la reingeniería de procesos.
- C) Evaluación de Madurez Digital:** instrumento adaptado a cinco niveles: inicial/reactiva, tradicional/funcional, en desarrollo/experimental, integral/estable y avanzado/innovador. Este diagnóstico ofrece una visión clara sobre el grado de adopción tecnológica, liderazgo digital, cultura de innovación y competencias digitales de la organización.
- D) Inventario de Capacidades del Talento Humano:** registro cualitativo y cuantitativo de habilidades técnicas, digitales y blandas presentes en el equipo de trabajo, incluyendo brechas formativas detectadas, niveles de empoderamiento, predisposición al cambio y grado de alineación con la visión de transformación organizacional.
- E) Indicadores Clave de Desempeño (KPIs):** datos cuantitativos históricos y actuales sobre variables como tasa de errores operativos, tiempos de respuesta, satisfacción del cliente, rotación de personal y eficiencia de procesos. Estos indicadores permiten establecer metas realistas, definir prioridades estratégicas y proyectar el impacto esperado del rediseño.
- F) Análisis Cultural y Estructural:** resultados obtenidos a partir del Modelo 7S de McKinsey y de entrevistas semiestructuradas con líderes funcionales. Incluye elementos como estilo de liderazgo, canales de comunicación, valores compartidos, coherencia entre estrategia y estructura, y grado de centralización en la toma de decisiones.

Estas entradas permiten fundamentar la planificación estratégica no solo en intenciones o percepciones, sino en una arquitectura de datos, modelos y análisis contextualizados que aseguran

la pertinencia, la viabilidad técnica y la orientación a resultados de la transformación que se propone para PAYNEXT S.A.S.

8.2.2. Proceso

El proceso se ejecutará en 5 pasos, los cuales se evidencian en la siguiente tabla (Tabla 4).

Tabla 4.

Proceso Etapa 2 – Diseño del Plan estratégico

#	Nombre del Proceso	Objetivo	Descripción del Proceso	Responsable Principal	Herramientas Aplicadas
1	Rediseño de procesos clave	Presentar un plan para transformar procesos operativos críticos para mejorar su eficiencia, trazabilidad y potencial de automatización.	Aplicación de principios de reingeniería para rediseñar flujos de trabajo en procesos de nómina, auditoría y servicio al cliente. Incluye mapeo actual y propuesto, eliminación de redundancias y rediseño con enfoque digital.	Consultor líder en procesos	Técnica de reingeniería de procesos, matrices para aplicar, diseño de nuevos flujogramas de procesos
2	Evaluación de soluciones tecnológicas	Identificar herramientas de RPA e IA viables, alineadas con la infraestructura, cultura y necesidades de la organización.	Comparación de alternativas tecnológicas mediante criterios técnicos, económicos y funcionales. Incluye análisis de escalabilidad, interoperabilidad y facilidad de adopción.	Especialista en transformación digital / Consultor líder en procesos	Matriz de selección tecnológica, análisis ROI estimado
3	Diseño del plan de gestión del cambio	Preparar a la organización para la transición mediante una estrategia estructurada de adaptación cultural, liderazgo participativo y formación.	Identificación de actores clave y niveles de resistencia. Definición de mensajes, canales y acciones específicas para cada perfil organizacional. Construcción de una narrativa de cambio compartida.	Responsable de Talento Humano / Consultor líder en procesos	Estrategia de Gestión del Cambio, Matriz de impacto cultural, Matriz RACI
4	Análisis presupuestal del plan	Estimar los costos asociados al proyecto y evaluar su viabilidad financiera.	Proyección de costos de licencias, formación y servicios asociados al rediseño. Simulación de escenarios presupuestales.	Gerente general / Consultor líder en procesos	Escenarios financieros, ROI estimado

#	Nombre del Proceso	Objetivo	Descripción del Proceso	Responsable Principal	Herramientas Aplicadas
5	Diseño del cronograma maestro	Planificar la implementación en fases controladas, con metas claras, responsables y dependencias bien definidas.	Elaboración de cronograma de ejecución por fases, considerando recursos disponibles, capacidad operativa y prioridades estratégicas.	PMO / Líder de implementación / Consultor líder en procesos	Diagrama de Gantt, estructura RACI

Fuente: elaboración propia

8.2.3. Metodología

El propósito metodológico es diseñar soluciones que sean no solo técnicamente efectivas, sino también culturalmente apropiadas y financieramente sostenibles. Las metodologías aplicadas son:

- A) **Reingeniería de procesos:** se emplea para rediseñar los procesos clave identificados como cuellos de botella o de bajo valor agregado. Esta metodología permite una transformación radical de flujos operativos a través de la simplificación, automatización y eliminación de redundancias, centrando el rediseño en la creación de valor (Hammer & Champy, 1993).
- B) **Modelo de Gestión del Cambio:** se utiliza para estructurar el plan de gestión del cambio organizacional. La metodología se basa en ocho etapas que permiten movilizar la organización, generar urgencia, empoderar actores clave y consolidar el cambio mediante acciones visibles y simbólicas (Kotter, 2012).
- C) **Análisis estratégico de soluciones tecnológicas:** este enfoque permite seleccionar tecnologías alineadas con la madurez digital de la organización, considerando factores como interoperabilidad, escalabilidad, facilidad de adopción y retorno sobre la inversión (ROI) (Westerman et al., 2014).

D) Gestión basada en capacidades dinámicas: Fundamenta la identificación de capacidades internas que la organización debe desarrollar para absorber, integrar y sostener los cambios estratégicos y tecnológicos (Teece, 2007).

8.2.4. Técnicas utilizadas

A) Matrices de priorización y de selección tecnológica (criterios técnicos, económicos y funcionales): apoyan la toma de decisiones para elegir herramientas de RPA e IA según las necesidades específicas de PAYNEXT S.A.S. (Ver anexo 14)

B) Narrativa estratégica de cambio: técnica para construir un relato común que alinee la cultura con la transformación esperada, movilizándolo el compromiso de los líderes y equipos por medio de un evento realizado por fuera de las instalaciones para generar este cambio deseado. (Ver anexo 15)

C) Escenarios presupuestales (óptimo o mínimo viable): para simular contextos financieros y definir líneas de acción viables según la disponibilidad de recursos Se realizaron dos tipos de presupuesto que permitirán tomar decisiones dentro del rango óptimo y viable. (Ver anexo 16)

D) Análisis de sensibilidad presupuestal: Se efectuó un análisis de sensibilidad para identificar las variaciones en los resultados financieros del proyecto al ajustar los niveles de inversión entre dos escenarios contrastados: inversión óptima versus inversión mínima viable. (ver anexo 17)

E) Diagrama de Gantt: para secuenciar actividades del plan estratégico y garantizar su seguimiento efectivo. (Ver anexo 18)

8.2.5. Herramientas aplicadas

- A) **Matriz de Selección Tecnológica:** herramienta de decisión multicriterio que pondera variables como costo, compatibilidad, funcionalidad y escalabilidad. (Ver anexo 14)
- B) **RACI Matriz:** define roles y responsabilidades (Responsable, Aprobador, Consultado e Informado) para asegurar claridad en la ejecución y tener el control del avance del proyecto. (Ver anexo 19)
- C) **Matriz de Impacto Cultural:** evalúa cómo el cambio afecta a cada área de la organización, permitiendo diseñar intervenciones diferenciales según su nivel de preparación o resistencia. (Ver anexo 20)
- D) **Modelos de flujos transformados:** para representar los nuevos flujos de procesos propuestos, permitiendo visualizar tareas automatizadas, roles implicados y puntos de control, estos flujos serán mostrados en la sección 9 de dicho proyecto como resultado de la propuesta.
- E) **Matriz del progreso del impacto cultura:** Es una herramienta de seguimiento y evaluación que permite medir, de forma cuantitativa y periódica, el avance del cambio cultural en las distintas áreas de la organización. (Ver anexo 21)

8.2.6. Salida

Se entregará un documento, fundamentado en hallazgos y criterios técnicos, que tiene como propósito traducir el diagnóstico organizacional en un conjunto de acciones planificadas, viables y alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa. El entregable que recibirá PAYNEXT S.A.S. contendrá los siguientes componentes:

- A)** Documento de rediseño de procesos clave, que incluirá mapeo comparativo de procesos en estado actual y estado futuro, identificación de mejoras esperadas en eficiencia, trazabilidad, control y eliminación de tareas de bajo valor y la priorización de procesos de alto impacto organizacional y operativa.
- B)** Evaluación técnica y estratégica de soluciones tecnológicas, que presentará un análisis de compatibilidad, escalabilidad, facilidad de adopción e interoperabilidad de herramientas de RPA e IA, las recomendaciones de plataformas tecnológicas o proveedores potenciales y la justificación estratégica de las opciones seleccionadas.
- C)** Plan de gestión del cambio organizacional, que incluirá un diagnóstico de actores clave, focos de resistencia y variables culturales, la estrategia comunicacional segmentada, con mensajes clave, canales y frecuencias y el diseño de redes internas de cambio (agentes de transformación) y acciones formativas.
- D)** Análisis presupuestal del proyecto con la estimación detallada de costos por categoría y la evaluación del ROI en los escenarios presupuestales.
- E)** Cronograma maestro de implementación, que reflejará la secuencia lógica y temporal de actividades por fase, la asignación de responsables y dependencias críticas y los hitos de control y entregables intermedios.
- F)** Recomendaciones para la gobernanza del proyecto, donde se definirá la estructura de liderazgo y toma de decisiones, los mecanismos de seguimiento y control de avances y las sugerencias para asegurar la sostenibilidad organizacional de la transformación.

Esta etapa permitirá involucrar de forma activa a las partes interesadas y establecer una base sólida para ejecutar una transformación digital coherente, medible y sostenible.

8.3. Etapa 3 – Análisis de los supuestos y las restricciones

Esta etapa tiene como propósito examinar rigurosamente las condiciones que se asumen como verdaderas en el modelo de transformación, así como los factores limitantes de orden técnico, organizacional y presupuestal. El análisis de los supuestos y restricciones permite anticipar riesgos, validar premisas críticas y ajustar las decisiones estratégicas para garantizar que los esfuerzos de transformación estén alineados con la realidad operativa de la organización y sus capacidades actuales. Esta fase resulta fundamental para asegurar la coherencia entre los objetivos propuestos y el contexto institucional.

En esta etapa se seguirá el proceso que se estableció en el flujograma a seguir de **entrada, proceso, metodología y salida**.

8.3.1. Entrada

Las entradas en esta etapa son los insumos clave que permiten identificar, validar y contrastar los supuestos organizacionales y las restricciones que podrían condicionar o limitar la implementación efectiva del modelo de transformación. Se detallan a continuación:

- A) Supuestos Estratégicos del Proyecto:** incluyen el respaldo continuo del liderazgo, la disponibilidad presupuestal, la estabilidad del entorno macroeconómico, la adopción tecnológica progresiva y el compromiso de los colaboradores clave.
- B) Resultados del Diagnóstico Organizacional (Etapas 1 y 2):** Esta información sirve como base comparativa para detectar incongruencias entre lo supuesto y lo evidenciado en la práctica.

- C) Políticas y lineamientos institucionales:** documentación normativa, manuales de operación, protocolos internos y políticas corporativas vigentes que pueden representar restricciones formales o tácitas que afecten la implementación del cambio. (Ver anexo 2)
- D) Capacidad instalada y recursos disponibles:** inventario actualizado de recursos humanos, tecnológicos, financieros y físicos con los que cuenta la organización para ejecutar las acciones de transformación. (Ver anexo 13,14,16)
- E) Análisis del entorno (externo e interno):** información cualitativa y cuantitativa proveniente del análisis PESTEL, así como factores organizacionales internos como clima laboral, nivel de rotación, carga operativa actual y apertura al cambio. (Ver anexo 22,23)
- F) Mapeo de Actores y Nivel de Compromiso:** identificación de los actores internos y externos relevantes para el proyecto, categorizados por su nivel de influencia y grado de involucramiento. (Ver anexo 24)

8.3.2. Proceso

El proceso que se ejecutará en esta etapa cuenta con 3 pasos, los cuales se verán a continuación en la siguiente tabla. (Tabla 5):

Tabla 5.

Proceso Etapa 3 – Análisis de los supuestos y las restricciones

#	Nombre del Proceso	Objetivo	Descripción del Proceso	Responsable Principal	Herramientas Aplicadas
1	Validación de Supuestos Estratégicos	Confirmar la solidez de los supuestos base del plan de transformación	Se evalúan los supuestos técnicos, financieros, organizacionales y culturales del plan, clasificándolos según su grado de certeza.	Equipo de Dirección del Proyecto con apoyo del Comité de Transformación	Matriz de Supuestos, Matriz de validación de supuestos

2	Diagnóstico de Restricciones Internas y Externas	Identificar limitantes técnicas, humanas, presupuestales y culturales que afecten la implementación	Análisis sistémico de factores que podrían interferir con la ejecución exitosa del plan, desde TI hasta gestión del cambio.	Coordinador de Innovación y Líder de Transformación Digital	FODA, PESTEL, Matriz <i>heat map</i> , Análisis de brechas de competencias
3	Evaluación de Riesgos Estratégicos	Establecer los riesgos derivados de desviaciones en los supuestos y restricciones	Clasificación, priorización y ponderación de riesgos para anticipar posibles desalineaciones entre la estrategia y la realidad operativa.	PMO – Oficina de Proyectos Estratégicos	Matriz de Riesgos, Checklists de Validación Estratégica

Fuente: elaboración propia

8.3.3. Metodología

Las metodologías seleccionadas las siguientes:

- A) Pensamiento Sistémico:** permite comprender cómo interactúan los distintos elementos técnicos, culturales, financieros y humanos dentro del sistema organizacional, facilitando una visión holística para analizar causas raíz y relaciones entre restricciones y supuestos (Senge, 1990).
- B) Capacidades Dinámicas:** fundamenta la revisión de los supuestos estratégicos desde la capacidad organizacional para adaptarse, integrar y reconfigurar recursos ante entornos cambiantes (Teece, 2007).
- C) Modelo de Diagnóstico Organizacional:** se utiliza para revisar de manera estructurada restricciones internas en componentes como estructura, sistemas, estilo, personal y habilidades, evaluando su alineación con la estrategia de transformación (7S de McKinsey).

8.3.4. Técnicas Utilizadas

- A) **Análisis FODA:** para identificar riesgos a partir de las debilidades internas y amenazas externas que pudieran derivarse de restricciones no gestionadas o supuestos fallidos. (Ver anexo 25)
- B) **Matriz de Supuestos (Confirmado, Condicionado, No Viable):** técnica de categorización crítica que permite tomar decisiones respecto a la continuidad o ajustes del plan estratégico. (Ver anexo 26)
- C) **Análisis de Impacto y Probabilidad (*Heat Map* de Riesgos):** técnica visual para jerarquizar riesgos según nivel de criticidad y facilitar su priorización. (Ver anexo 27)
- D) **Análisis de Brechas de Competencias:** utilizado para identificar restricciones humanas vinculadas a habilidades digitales, motivación y resistencia al cambio. (Ver anexo 28)

8.3.5. Herramientas Aplicadas

- A) **Matriz de Restricciones:** permite ordenar y clasificar barreras internas y externas en función de su tipo, impacto y posibles soluciones. (Ver anexo 29)
- B) **Checklists de Validación Estratégica:** listas de verificación diseñadas para asegurar que todos los supuestos críticos sean cuestionados y que las restricciones estén claramente mapeadas antes de avanzar. (Ver anexo 30)

8.3.6. Salida

Esta etapa concluye con un documento consolidado de supuestos validados, restricciones identificadas y estrategias de mitigación, el cual constituye una base crítica para la toma de decisiones informadas en la etapa de rediseño e intervención organizacional.

A) Supuestos Estratégicos Validados: Se obtiene un inventario clasificado de los supuestos claves: tecnológico, financiero, operativo, cultural y estratégico. Cada supuesto es sometido a un riguroso proceso de verificación, clasificándolo como **Confirmado** que es respaldado por evidencia, entrevistas internas y datos históricos, **Condicionado** que es dependiente de factores externos o internos aún en desarrollo (ej. aprobación de presupuesto, integración tecnológica futura) y **No viable** que es descartado por falta de viabilidad técnica, alineación estratégica o recursos disponibles.

Esta clasificación permite establecer alertas tempranas sobre escenarios de riesgo y ajustar las metas de transformación de forma realista.

- ✓ **Mapa de Restricciones Organizacionales:** como resultado del análisis, se entrega una matriz detallada de restricciones internas y externas que podrían limitar la implementación efectiva del plan. Estas se categorizan de la siguiente forma: (1) **Técnicas:** limitaciones en infraestructura, compatibilidad tecnológica o disponibilidad de plataformas, (2) **Económicas:** restricciones presupuestales o incertidumbres en la sostenibilidad financiera del cambio, (3) **Humanas:** brechas de competencias digitales, resistencia al cambio o falta de liderazgo transformacional y (5) **Estructurales y culturales:** rigidez organizativa, silos funcionales, prácticas arraigadas o falta de visión compartida.

Cada restricción se evalúa en términos de su impacto, probabilidad de ocurrencia y posibilidad de mitigación, estableciendo prioridades de intervención para la siguiente etapa.

B) Insumos clave para la Etapa 4: Para la siguiente etapa particularmente se define qué supuestos deben considerarse como pilares del rediseño, las restricciones que deben eliminarse, evitarse o adaptarse y los ajustes que se requieren en el enfoque de transformación y las expectativas de logro.

8.4. Etapa 4 – Plan de implementación

El propósito de esta etapa es elaborar un plan de manera ordenada, efectiva y sostenible para las acciones definidas en la estrategia de transformación, mediante el uso de soluciones tecnológicas (RPA e IA), el fortalecimiento de las capacidades del talento humano, el rediseño de los canales de comunicación y la gestión del cambio cultural.

En esta etapa se seguirá el proceso que se estableció en el flujograma a seguir de **entrada, proceso, metodología y salida**.

8.4.1. Entrada

La cuarta etapa del modelo PITS parte de un conjunto robusto de insumos estratégicos, diagnósticos y decisiones previas que orientan de manera estructurada la ejecución operativa de la transformación.

A) Modelo estratégico priorizado de intervención (salida de la Etapa 2): este insumo incluye los procesos críticos definidos como foco de intervención, las tecnologías emergentes seleccionadas y las líneas estratégicas validadas por la alta dirección.

B) Supuestos y restricciones verificadas (salida de la Etapa 3): la comprensión y validación de supuestos (como el compromiso del equipo directivo, la disponibilidad de talento

interno o el entorno económico estable) y las restricciones (limitaciones presupuestales, tecnológicas y de tiempo) son fundamentales para construir un plan realista, escalable y adaptable.

- C) Mapas de procesos actuales y futuros (diagnóstico técnico):** estos mapas permiten identificar los puntos específicos de automatización, los roles implicados y las interacciones de los equipos funcionales.
- D) Evaluación de competencias digitales y capacidades organizacionales:** esta entrada incluye los resultados de encuestas, entrevistas o análisis de brechas de habilidades que fueron aplicadas en etapas previas. A partir de esta información, se diseña el plan de formación segmentado por niveles, se definen las competencias a desarrollar y se identifican facilitadores internos que pueden asumir el rol de formadores o agentes de cambio.
- E) Estudios de cultura organizacional y focos de resistencia:** con base en el análisis de la cultura actual, los valores predominantes y las posibles resistencias al cambio, se construyen estrategias personalizadas para gestionar la dimensión humana del proceso de transformación.
- F) Lineamientos estratégicos y valores corporativos de PAYNEXT S.A.S.:** Esta entrada guía la construcción de mensajes clave, la narrativa de cambio, los modelos de liderazgo requeridos y las acciones de comunicación interna y externa, asegurando coherencia entre el hacer operativo y el ser cultural de la empresa.

G) Normativas internas y políticas de gestión del talento y TI: estas políticas establecen criterios para la asignación de recursos, normas de seguridad tecnológica, regulaciones sobre formación interna y lineamientos de comunicación institucional.

8.4.2. Proceso

El proceso que se ejecutará en esta etapa cuenta con 5 pasos, los cuales se verán en la siguiente tabla (Tabla 6):

Tabla 6.

Proceso Etapa 4 – Plan de implementación

#	Nombre del Proceso	Objetivo	Descripción del Proceso	Responsable Principal	Metodologías, Herramientas y Técnicas Aplicadas
1	Elaboración del Plan Integral de Implementación	Diseñar un plan detallado que articule acciones, recursos, tiempos, responsables y resultados esperados para ejecutar la transformación digital.	Este proceso integra toda la información recolectada en etapas anteriores (diagnóstico, priorización, supuestos y restricciones) para construir un plan operativo con fases, cronograma, presupuesto, y mecanismos de seguimiento.	PMO / Líder de Transformación	Metodología de gestión de proyectos- Matriz RACI- Cronograma Gantt- Plan Maestro de Implementación
2	Asignación de recursos humanos, tecnológicos y financieros	Garantizar la disponibilidad y asignación efectiva de los recursos necesarios para ejecutar el plan.	Define los equipos de trabajo, roles específicos, herramientas tecnológicas, plataformas, licencias y presupuestos por fase. Evalúa la capacidad interna y gestiona recursos externos cuando sea necesario.	Dirección de Operaciones / Finanzas / PMO	Matriz de capacidades- Análisis de brechas de recursos- Tablero de asignación de recursos- Proyección presupuestal ajustada
3	Gestión de riesgos y contingencias	Anticipar, controlar y mitigar posibles riesgos que afecten la implementación del plan.	Se identifican, valoran y monitorean riesgos operativos, tecnológicos, humanos o financieros. Se crean protocolos de contingencia y se define un sistema de alertas tempranas.	Comité de Transformación / Líder de Gestión de Riesgos	Análisis FODA- Matriz de riesgos (probabilidad vs. impacto)

#	Nombre del Proceso	Objetivo	Descripción del Proceso	Responsable Principal	Metodologías, Herramientas y Técnicas Aplicadas
4	Plan de formación y adaptación cultural	Asegurar que los equipos adquieran las competencias digitales necesarias y se alineen culturalmente con la transformación.	Diseña itinerarios formativos y estrategias de acompañamiento en gestión del cambio. Se integran talleres, entrenamientos y espacios de comunicación con enfoque humanista.	Área de Talento Humano / Líder de Cambio / Dirección de Innovación	Modelo de Aprendizaje Organizacional - Plan de entrenamiento digital- Sesiones de coaching grupal
5	Comunicación y alineación interna	Mantener informados y comprometidos a todos los grupos de interés internos durante la ejecución.	Define mensajes clave, canales, frecuencia y voceros del proceso de transformación. Busca evitar rumores, generar sentido de propósito y reforzar la alineación organizacional.	Dirección General / Comunicaciones / Líder de Cambio	Matriz de <i>stakeholders</i> - Estrategia de comunicación interna- <i>Storytelling</i> organizacional- Boletines y cápsulas informativas

Fuente: elaboración propia

8.4.3. Metodologías

Se aplican principios de gestión de proyectos, planificación operativa y enfoque participativo para asegurar una implementación estructurada, ágil y centrada en las personas.

- A) **Gestión del cambio organizacional:** se aplica para estructurar el proceso de movilización interna, generar sentido de urgencia, empoderar líderes de cambio y consolidar una nueva cultura (Kotter, 2012).
- B) **Reingeniería de procesos:** orienta el rediseño operativo previo a la automatización de los procesos seleccionados para maximizar su eficiencia (Hammer y Champy, 1993).
- C) **Capacidades dinámicas:** sustenta el desarrollo de competencias digitales como base para la adaptación y ventaja competitiva sostenible (Teece, 2007).
- D) **Modelo de madurez digital:** se usa como marco de referencia para estructurar el plan de formación y seguimiento de avance digital (Westerman et al., 2014).

E) Pensamiento sistémico: guía los talleres de liderazgo y formación para fomentar una comprensión integral de la transformación organizacional (Senge, 1990).

F) Modelo de organizaciones líquidas: permite rediseñar canales de comunicación internos y externos de forma más ágil, transparente y descentralizada (Bauman, 2000).

8.4.4. Técnicas Utilizadas:

A) Mapas de actores y análisis de resistencia: identifica a los grupos clave, su nivel de influencia y posible resistencia al cambio, permitiendo diseñar estrategias específicas de involucramiento y gestión del cambio. (Ver anexo 31)

B) Talleres participativos con dinámicas de aprendizaje activo: involucra a los equipos mediante dinámicas, juegos y ejercicios colaborativos que promueven la apropiación del cambio y el rediseño conjunto de procesos.

C) Prototipado rápido de bots – RPA - IA: permite construir y probar versiones preliminares de automatizaciones en ciclos cortos para validar su funcionalidad y ajustar antes de su implementación final.

D) Simulación de escenarios de adopción tecnológica: recrea posibles reacciones y resultados de la adopción digital, anticipando riesgos, ajustes necesarios y respuestas organizacionales.

E) Coaching grupal e individual para líderes: acompaña a los líderes en el desarrollo de habilidades de adaptación, comunicación y liderazgo transformacional para conducir el cambio.

F) Indicadores de sostenibilidad: es un sistema integral de indicadores diseñado para medir, monitorear y gestionar el avance real de la transformación organizacional durante la implementación del PITS. Su propósito central es garantizar que la transformación digital y cultural no solo se ejecute, sino que sea sostenible, medible y controlada en el tiempo. (Ver anexo 32)

G) Dashboard indicadores de sostenibilidad: Esta herramienta está vinculada directamente con los indicadores de sostenibilidad, ya que ofrece una representación visual que permite monitorear de manera ágil y precisa el progreso y nivel de cumplimiento de cada indicador establecido.

8.4.5. Herramientas aplicadas

A) Plataformas de RPA (*Power Automate*): facilitan la automatización de procesos repetitivos mediante *bots* configurables que permiten una implementación escalonada y controlada de soluciones digitales.

B) Algoritmos de IA (clasificadores, NLP, *machine learning*): apoyan la gestión inteligente de procesos automatizados, como la predicción de incidencias, clasificación de errores o procesamiento de lenguaje natural para solicitudes rutinarias.

C) LMS (*Learning Management Systems*): permiten diseñar, implementar y hacer seguimiento a planes de formación digital, adaptados a los distintos niveles de competencia del personal.

D) Herramientas de comunicación interna (Microsoft Teams, Workzone, Onedrive): mejoran la coordinación entre equipos, agilizan el flujo de información y refuerzan el trabajo colaborativo en tiempo real durante la ejecución del plan.

- E) Dashboards de BI (Power BI):** visualizan indicadores clave de la implementación, permitiendo tomar decisiones ágiles y basadas en datos sobre el avance, impactos y desviaciones.
- F) Encuestas digitales (Google Forms):** recogen percepciones y retroalimentación del personal en distintos momentos del proceso, útiles para medir clima, cultura y adaptación al cambio.
- G) Matrices de seguimiento (Planner Outlook):** Organizan y controlan el avance de tareas, responsables y plazos, facilitando la gestión operativa del plan de implementación.

8.4.6. Salida

El entregable principal de esta etapa será un Plan Detallado de Implementación, que funcionará como la hoja de ruta operativa para ejecutar la transformación. Este documento contendrá:

- A) Un cronograma estructurado en fases,** que contempla etapas piloto, puntos de control y escalamiento progresivo. (Ver anexo 33)
- B) Una matriz de roles y responsables,** con esquema de gobernanza, comités y flujo de decisiones. (Ver anexo 34)
- C) Un plan técnico de automatización,** con procesos priorizados, tecnologías asignadas, hitos de avance y criterios de éxito. (Ver anexo 35)
- D) Un programa de formación,** con contenidos acorde a las brechas establecidas en el anexo 27.
- E) Un plan de comunicaciones internas y externas,** que articula mensajes clave, públicos objetivos, canales, tono y frecuencia.

- F) Una **estrategia integral de gestión del cambio**, que incluye acciones para mitigar resistencias, empoderar líderes y reforzar la cultura digital.
- G) Un **sistema de seguimiento y evaluación**, compuesto por indicadores clave (KPIs), herramientas de medición que permitan ver el progreso de las competencias digitales y sus desarrollos pertinentes.

Este entregable proporcionará a PAYNEXT S.A.S. una estructura clara, medible y adaptable para avanzar con confianza en la transformación digital.

8.5. Etapa 5 – Presentación y Validación de la Propuesta

Esta etapa constituye el cierre formal de la consultoría y la entrega del plan para la ejecución del modelo PITS. Su objetivo principal es socializar la propuesta final con todos los grupos de interés, asegurando que el diseño estratégico sea comprendido, aceptado y respaldado por la alta dirección.

En esta etapa se seguirá el proceso que se estableció en el flujograma a seguir de **entrada, proceso, metodología y salida**.

8.5.1. Entrada

La quinta etapa del modelo PITS, enfocada en el plan de implementación, se construye sobre los resultados consolidados en la etapa anterior de diseño de la Solución y Plan de Implementación; que incluyen:

- A) **Plan de implementación aprobado**: documento que define fases, cronograma, responsables y recursos asignados, asegurando la trazabilidad de cada acción.

- B) Protocolo de gestión del cambio:** lineamientos que orientan la adaptación cultural, la comunicación interna y el manejo de la resistencia al cambio.
- C) Modelo operativo definido:** estructura de procesos, roles y flujos que guiarán la operación futura tras la transformación.
- D) Especificaciones técnicas y funcionales:** detalle de requerimientos para el desarrollo o configuración de soluciones RPA e IA.
- E) Indicadores clave de éxito (KPIs) y métricas de seguimiento:** parámetros cuantitativos y cualitativos para evaluar el desempeño y el impacto del proyecto.
- F) Asignación de recursos humanos y tecnológicos:** disponibilidad confirmada de talento, herramientas y plataformas para la ejecución.

8.5.2. Proceso

La etapa de Socialización de la Propuesta se centra en presentar y explicar a los diferentes grupos de interés el plan de acción definido, asegurando su comprensión, aceptación y compromiso previo a la ejecución.

- A) Presentación ejecutiva:** exposición clara y estructurada de la propuesta a la alta dirección y líderes clave, destacando beneficios, impactos y alineación con los objetivos estratégicos.
- B) Ajustes a la propuesta:** incorporación de observaciones, acuerdos sobre tiempos y responsabilidades, y validación final del plan para su aprobación y posterior implementación.

8.5.3. Metodologías

En esta etapa se aplican enfoques que priorizan la comunicación efectiva, la participación y la validación conjunta:

- A) ***Kick-off Meeting (Reunión de Arranque)***: evento inicial para presentar oficialmente el proyecto, explicar objetivos, alcances, cronograma y roles, generando un sentido de inicio formal y compromiso colectivo.
- B) ***Storytelling Corporativo***: presentación del proyecto en forma de narrativa clara, conectando con las prioridades y valores de los interesados.
- C) **Presentación Ejecutiva con Enfoque de Valor**: exposición concisa y visualmente atractiva que resalta el impacto y retorno esperado.

8.5.4. Técnicas utilizadas

- A) **Análisis de *stakeholders***: segmentación de los actores según su nivel de interés, influencia y actitud frente al proyecto. (Ver anexo 36)
- B) **Sesiones de presentación presencial o virtual**: reuniones programadas para mostrar la propuesta, responder inquietudes y recoger sugerencias.
- C) **Registro de retroalimentación estructurada**: recopilación organizada de comentarios para incorporarlos a la propuesta final.

8.5.5. Herramientas aplicadas

- A) **Plataformas de presentación (Canva)**: para elaborar presentaciones visualmente efectivas.
- B) **Herramientas de videoconferencia (Microsoft Teams, Zoom)**: para socializar con actores en diferentes ubicaciones.
- C) **Dashboards interactivos (Power BI)**: para mostrar datos y proyecciones en tiempo real.

D) Encuestas digitales (Google Forms, Mentimeter): para capturar percepciones de forma inmediata.

E) Documentos ejecutivos en formato PDF: resumen oficial del proyecto para entrega posterior a la reunión.

8.5.6. Salida

Esta etapa culmina con la validación y compromiso formal de los actores clave hacia la ejecución del proyecto, asegurando que todas las partes interesadas estén debidamente informadas, comprendan la propuesta y que los socios respalden esta iniciativa.

A. Aprobación formal del proyecto por parte de los socios o la gerencia general, evidenciada en actas o comunicaciones oficiales.

B. Material de socialización (presentaciones, actas, grabaciones, infografías) archivado como evidencia de la etapa.

9. DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA DE INTERVENCIÓN

En esta sección se detalla el del Plan Integral de Transformación y Sostenibilidad (PITS) propuesto para PAYNEXT S.A.S., cuyo objetivo es guiar de forma estructurada la transición hacia un modelo organizacional y tecnológico más ágil, eficiente y sostenible.

A lo largo de este apartado se documentan los resultados obtenidos en cada etapa, integrando evidencias procedentes de encuestas, matrices de análisis, entrevistas, sesiones de trabajo colaborativas y demás herramientas aplicadas. Este enfoque permite no solo validar los hallazgos y propuestas, sino también establecer un marco sólido para la toma de decisiones

estratégicas, priorizando la alineación entre la transformación digital, el desarrollo del talento humano y la cultura organizacional.

9.1. Etapa 1 – Diagnostico y Evaluación Inicial

El resultado se presentará en un informe ejecutivo de diagnóstico que sintetiza los hallazgos clave, las oportunidades de mejora y los elementos críticos a considerar para la implementación del Plan Integral de Transformación y Sostenibilidad (PITS), como se muestran en los siguientes apartados.

A) Análisis Encuesta organizacional

Tabla 7.

Resultado Clima y Entorno laboral

CLIMA Y ENTORNO LABORAL					
Preguntas/escala	1	2	3	4	5
1.Me siento valorado por mi equipo de trabajo.	4%	4%	7%	22%	63%
2.Existe un ambiente de respeto y colaboración entre los miembros del equipo.	0%	4%	0%	30%	67%
3.Las áreas de la organización se comunican de forma efectiva.	4%	7%	15%	15%	59%
4.El entorno laboral contribuye a mi bienestar y motivación.	4%	4%	7%	11%	74%
5. ¿Qué aspectos del entorno laboral consideras que se deben mejorar? - Mejorar la comunicación entre áreas					

Fuente: elaboración propia

La percepción general del clima laboral en PAYNEXT S.A.S. es positiva, evidenciando un alto nivel de valoración personal (63 % en el nivel más alto) y respeto dentro de los equipos (67% en nivel 5). El entorno es considerado un factor que favorece el bienestar y la motivación. No obstante, la comunicación interdepartamental surge como un área de oportunidad, ya que solo el 59 % la califica en el nivel más alto y un 15 % en un nivel intermedio, lo que sugiere la necesidad de fortalecer los mecanismos de comunicación transversal.

Tabla 8.

Resultado Nivel de Digitalización

NIVEL DE DIGITALIZACIÓN					
Preguntas/escala	1	2	3	4	5
6. Las herramientas digitales que uso son adecuadas para mi trabajo.	0%	4%	0%	44%	52%
7. Los procesos en mi área están digitalizados y automatizados.	0%	7%	7%	44%	44%
8. La tecnología utilizada en la empresa facilita la eficiencia.	0%	4%	4%	33%	59%
9. La empresa se adapta con rapidez a los avances tecnológicos.	0%	0%	7%	26%	70%
10. Describe, aproximadamente, qué porcentaje de tus labores diarias aún realizas de forma manual o no digitalizada - entre el 5 % y el 20 %					

Fuente: elaboración propia

La empresa cuenta con una base tecnológica bien valorada donde más del 50% de los colaboradores perciben que las herramientas digitales son adecuadas y que estas facilitan la eficiencia operativa. La capacidad de adaptación tecnológica recibe una calificación destacada (70% en nivel 5). Sin embargo, la automatización y digitalización de procesos no se perciben aún en un nivel óptimo, con un 14% que identifica deficiencias. Adicionalmente, se detecta un interés por la incorporación de nuevas soluciones tecnológicas, con mejoras potenciales estimadas entre un 5% y un 20%.

Tabla 9.

Resultado Disposición al Cambio

DISPOSICIÓN AL CAMBIO					
Preguntas/escala	1	2	3	4	5
11. Estoy dispuesto(a) a asumir cambios en mi forma de trabajar.	4%	0%	0%	11%	85%
12. Me siento preparado(a) para los desafíos de la transformación digital.	0%	0%	3%	19%	78%
13. Confío en que la empresa me apoyará en procesos de cambio.	4%	0%	0%	11%	85%
14. Estoy motivado(a) para aprender nuevas habilidades digitales.	3%	0%	0%	4%	93%
15. ¿Qué tipo de apoyo consideras necesario para afrontar los cambios organizacionales? - Capacitaciones en nuevas tecnologías					

Fuente: elaboración propia

Este bloque presenta resultados sobresalientes: el 78 % de los colaboradores se siente preparado para una transformación digital y el 93 % manifiesta motivación por adquirir nuevas

competencias. La confianza en el respaldo de la empresa durante los procesos de cambio es elevada (85 %), lo que indica una sólida base cultural para la implementación de iniciativas de transformación. La principal necesidad identificada es el fortalecimiento de programas de capacitación en nuevas tecnologías.

Tabla 10.

Resultado Cultura Organizacional

CULTURA ORGANIZACIONAL					
Preguntas/escala	1	2	3	4	5
16.Los valores de la empresa son conocidos y compartidos por los colaboradores.	4%	4%	4%	44%	45%
17.La cultura organizacional promueve la innovación y el aprendizaje.	4%	4%	7%	26%	59%
18.Existe coherencia entre lo que la empresa comunica y lo que realmente hace.	4%	0%	11%	15%	70%
19.Me identifico con la misión y visión de Paynext S.A.S.	4%	0%	0%	15%	82%
20. ¿Cuáles son, en tu opinión, los valores más representativos de la cultura organizacional actual? - Honestidad - Responsabilidad Ética - Trabajo en equipo					

Fuente: elaboración propia

La cultura corporativa se percibe como cohesionada y alineada con la estrategia empresarial. La identificación con la misión y visión alcanza el 82 %, y la coherencia entre el discurso y las acciones de la empresa es reconocida por el 70 % de los encuestados. Los valores corporativos son ampliamente conocidos (45 % en nivel 5 y 44 % en nivel 4), siendo los más representativos la honestidad, la responsabilidad ética y el trabajo en equipo. Aun así, existe margen para potenciar la innovación y el aprendizaje organizacional, ya que un 15 % de los colaboradores los sitúa en niveles bajos o medios.

Tabla 11.

Resultado Liderazgo y Gestión del Talento

LIDERAZGO Y GESTIÓN DEL TALENTO					
Preguntas/escala	1	2	3	4	5
21.Mi líder directo me comunica de forma clara los objetivos.	4%	4%	0%	22%	70%
22.Recibo retroalimentación constructiva sobre mi trabajo.	7%	11%	7%	30%	45%
23.Tengo oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional.	4%	7%	7%	30%	52%
24.Me siento escuchado(a) por la organización.	4%	7%	4%	15%	70%
25. ¿Qué aspectos del liderazgo y desarrollo del talento en Paynext se podrían fortalecer? - Fortalecer el liderazgo transformador					

Fuente: elaboración propia

La comunicación de objetivos por parte del liderazgo es altamente valorada (70 % en nivel 5), y el sentimiento de ser escuchado por la organización también obtiene resultados positivos (70% en nivel 5). Sin embargo, se identifican áreas de mejora en la retroalimentación constructiva y en las oportunidades de desarrollo profesional, con un 18% en niveles bajos o intermedios. El fortalecimiento de un liderazgo transformador aparece como una prioridad estratégica para potenciar la motivación y el crecimiento del talento humano.

Estos hallazgos confirman que PAYNEXT S.A.S. cuenta con el potencial humano y cultural para la ejecución del PITS, siempre que se priorice la mejora en la **gestión de la comunicación interna**, la **automatización de procesos** y el **fortalecimiento del liderazgo**.

B) Manuales de procesos y políticas

Por políticas internas y criterios de confidencialidad, la empresa no autorizó el uso de evidencias textuales ni reproducciones directas de sus procesos y políticas documentadas. No obstante, se otorgó la posibilidad de revisarlos de manera supervisada, con el acompañamiento de uno de los auditores, lo que permitió profundizar en aspectos estructurales, operativos y normativos, así como en el contenido de sus manuales internos para comprender su

funcionamiento. En el Anexo 2 se presenta evidencia fotográfica de las carpetas que contienen la totalidad de los procedimientos y políticas de la organización.

C) Registros de desempeño e Indicadores clave (KPI)

En el Anexo 3 se presenta la evidencia documental de los KPI clave suministrados por PAYNEXT S.A.S., los cuales fueron entregados sin incluir información estructural, en atención a las políticas internas y criterios de confidencialidad establecidos por la organización. Estos indicadores corresponden a tres áreas estratégicas de alto impacto para la compañía: gestión de operaciones, gestión de auditoría y gestión financiera.

El análisis de esta información permite concluir que la empresa mantiene un sistema de medición estructurado y orientado a la mejora continua, con seguimiento trimestral de sus resultados. Asimismo, se evidencia que los KPI cumplen una doble función: por un lado, actúan como herramienta de control interno para garantizar la calidad y consistencia del servicio, y por otro, como instrumento de planificación estratégica para orientar el crecimiento sostenible de la organización.

D) Resultados entrevista semiestructura a líderes funcionales

Tabla 12.

Resultado entrevistas a líderes

PREGUNTA	LÍDER DE OPERACIONES	AUDITORES	LÍDER DE FINANCIERA	GERENCIAS
1. Procesos y funcionamiento del área				
¿Cuáles son los procesos más relevantes que gestiona su área?	Altas, Bajas y novedades	Validaciones de los cálculos	Generación de TXT inscripción y dispersión de nómina	Planeación, Coordinación, dirección y control de las operaciones

¿Dónde se presentan mayores dificultades o retrabajos?	En las novedades de ausentismos, incapacidades, retención en la fuente y <i>Grossup</i>	Cálculos de seguridad social, Retención en la fuente y <i>Grossup</i>	Tipos de cuentas, cambios del maestro de empleados	En las operaciones manuales
¿Existen tareas que no están documentadas, pero son críticas para el funcionamiento	Algunos cálculos que no han sido desarrollados por el área de TI	En nuestra área todo está documentado	En nuestra área todo está documentado	Una de nuestras preocupaciones son las tareas estacionales como los cierres e inicio de año que siempre representan un desafío por los cambios normativos

2. Herramientas tecnológicas y digitalización

PREGUNTA	LÍDER DE OPERACIONES	AUDITORES	LÍDER DE FINANCIERA	GERENCIAS
¿Qué herramientas digitales utilizan actualmente?	Software de nómina, Excel y algunas macros	Software de nómina, Excel y algunas macros	Software de nómina, Excel y algunas macros	Office, Workzone, Software contable y de nómina
¿Considera que estas herramientas son eficientes?	Creo que podríamos mejorar teniendo herramientas más robustas además del Excel y las macros porque algunas veces al arrastrar formulas se cometen errores	Nuestras Macros son eficientes, pero demoran tiempo en la auditoria podrían tenerse mejores herramientas que nos agilicen los procesos	Nosotros tenemos bases independientes de las de operaciones para garantizar el control y hemos desarrollado en Excel herramientas que en el hoy son eficientes más nos preocupa la seguridad	Las Herramientas si bien funcionan, nosotros creemos que hay un alto riesgo en la seguridad y continuidad sobre todo cuando hay cambios de personal
¿Qué mejoras tecnológicas considera necesarias?	Mayor automatización en cálculos específicos	Automatización en procesos repetitivos sobre todo en momentos críticos como los reprocesos	Aumentar la seguridad de los archivos fuente que no se tenga riesgo de errores monetarios	Se requiere automatizar los procesos para atender la demanda de menores tiempos de entrega

3. Cambio organizacional y transformación digital

PREGUNTA	LÍDER DE OPERACIONES	AUDITORES	LÍDER DE FINANCIERA	GERENCIAS
¿Cómo ha sido la experiencia del área frente a cambios recientes?	Unas buenas como los nuevos desarrollos en el software de nómina y unos malos como cuando se intentó cambiar el proveedor esto no demandó mucho tiempo que no resultó en lo que se esperaba	Los cambios han sido positivos hemos podido aumentar a velocidad en auditoria, pero creo que podemos mejorar más	Hemos podido desarrollar una Macro que no valida de forma automática los datos básicos como números de cuenta, cedulas, Banco dispersor, montos a girar etc.	Los desarrollos han sido buenos nos han permitido disminuir tiempos, no obstante, algunas decisiones han sido costosas y no logramos los objetivos

¿Cuál es el nivel de apertura del equipo frente a nuevas formas de trabajo?	En general el equipo es abierto a soluciones que puedan intuir que van a agilizar el trabajo	El equipo de auditoría es inquieto en buscar oportunidades de mejora y de aseguramiento	En financiera somos muy precavidos con los cambios pues en nuestra área no hay margen para el error	El equipo siempre ha mostrado interés en aprender nuevas formas de trabajar
¿Qué resistencias o dificultades anticipa ante una transformación digital?	Falta de conocimientos y miedo a enfrentar herramientas que no conocemos	Después que recibamos capacitación creo que en nuestra área todo puede fluir	Para nosotros lo principal es que se tenga en cuenta que en nuestra área requiere independencia de operaciones entonces las herramientas deben ser específicas para financiera	Que las personas tengan el tiempo para aprender nuevas tecnologías dentro de las labores diarias
4. Cultura y liderazgo				
PREGUNTA	LÍDER DE OPERACIONES	AUDITORES	LÍDER DE FINANCIERA	GERENCIAS
¿Cómo describiría la cultura organizacional actual?	En los equipos se tienen profesionales, con un ambiente de trabajo en su mayoría colaborativo y respetuoso	La cultura de la compañía es saludable, con un gran apetito por el aprendizaje y el trabajo en equipo, aunque algunas veces las personas no reciben bien el llamado frente a los errores detectados	Creo que el Respeto y la honestidad priman en las labores diarias y las demás áreas comprenden que nuestro trabajo es delicado y se preocupan cuando detectamos algún error	Creo que la cultura organizacional es saludable de eso habla la mínima rotación de personal que tenemos, así como la integración de profesiones alrededor de la operación
¿Qué prácticas de liderazgo fortalecen (o dificultan) el trabajo en su área?	Nosotros entendemos que somos más entrenadores de nuestros equipos y eso ha facilitado que las personas adquieran rápidamente los conocimientos necesarios	Nosotros tenemos muy buena comunicación con los líderes de área no obstante los errores repetitivos generan alguna incomodidad para nosotros y para los líderes estamos trabajando en disminuir esos errores repetitivos	La comunicación es esencial eso facilita que todo fluya, además los espacios de compartir con todas las áreas facilitan el entendimiento	Creemos que la autoridad es un beneficio que otorgan las personas y es por lo que afianzamos el conocimiento y el respeto entre todos los líderes.
¿El equipo se siente escuchado y valorado?	Nosotros creemos que escuchamos a las personas, y por supuesto valoramos su trabajo, pero es difícil decir si nuestros equipos lo ven siempre de esa manera, ahora bien, las gerencias nos escuchan cuando tenemos opiniones sobre los procesos	Desde auditoría nosotros siempre frente a un error llamamos al CAM y escuchamos su explicación	Nosotros tenemos comunicación directa con contraloría, aunque no siempre nos felicitan sabemos que nuestro trabajo es importante	Creo que siempre faltará más oportunidades para escuchar a las personas y reconocimiento, pero nos esforzamos por mantener una gerencia de puertas abiertas

5. Expectativas y recomendaciones				
PREGUNTA	LÍDER DE OPERACIONES	AUDITORES	LÍDER DE FINANCIERA	GERENCIAS
¿Qué espera obtener de este proceso de diagnóstico y cambio?	Menor esfuerzo en el cumplimiento de las tareas y disminución de errores	Aseguramiento en los cálculos y agilidad	Menores controles manuales y disminución del riesgo de errores	Aseguramiento la ventaja competitiva, y facilitar el trabajo para el equipo
¿Qué mejoras cree que se deben priorizar?	Las tareas manuales	Todas las validaciones manuales	El riesgo de error en los pagos	En general nuestro negocio es de muy bajo apetito de riesgo por lo tanto esperamos aumento de la eficiencia y disminución del riesgo
¿Desea compartir alguna recomendación adicional?	No ninguna estamos abierta a recibir estos cambios	Que se prevean los cambios legislativos es decir que los procesos contemplen actualizaciones legales	Lo que dije anteriormente que financiera esta segregado de operaciones	Que se inicie con pequeños logros que inspiren a los miembros del equipo y que el proyecto se ajuste al presupuesto

Fuente: elaboración propia

- ✓ **Procesos y funcionamiento del área:** Los líderes de PAYNEXT S.A.S. identificaron que los procesos clave de su gestión se centran en la administración de nómina, auditorías de cálculos, dispersión de pagos y coordinación operativa. Sin embargo, se evidencian limitaciones importantes derivadas de la ejecución manual de tareas, especialmente en novedades de ausentismo, incapacidades, retención en la fuente y *Grossup*, así como en actividades críticas que no cuentan con documentación formal. La dependencia de hojas de cálculo y validaciones en Excel incrementa el riesgo de errores y afecta la eficiencia, mientras que la estacionalidad de ciertas actividades (como cierres e inicios de año) aumenta la presión operativa debido a cambios normativos.
- ✓ **Herramientas tecnológicas y digitalización:** El ecosistema tecnológico utilizado por la organización está compuesto principalmente por software de nómina, hojas de cálculo y

macros, herramientas que cumplen su función, pero presentan limitaciones en términos de seguridad, velocidad y escalabilidad. La alta dependencia de Excel y macros genera riesgos de errores por manipulación manual y lentitud en los procesos de auditoría. Además, existe preocupación por la continuidad y protección de la información ante cambios de personal.

- ✓ **Cambio organizacional y transformación digital:** Las experiencias recientes con cambios organizacionales y tecnológicos han sido mixtas: por un lado, se valoran los desarrollos implementados en software de nómina y la creación de macros que han mejorado validaciones y reducido tiempos; por otro, se reconocen decisiones que no han dado los resultados esperados, como cambios de proveedores costosos y poco exitosos. El nivel de apertura al cambio varía entre áreas, siendo operaciones y gerencias más receptivas, mientras que financiera muestra mayor cautela debido a su baja tolerancia al error. Las resistencias al cambio provienen principalmente de la falta de conocimientos técnicos, el temor a nuevas herramientas, la falta de tiempo para capacitaciones y la necesidad de independencia tecnológica en ciertas áreas.
- ✓ **Cultura y liderazgo:** La cultura organizacional es percibida como positiva, colaborativa y con un ambiente laboral saludable caracterizado por el respeto y la baja rotación de personal. Sin embargo, algunos líderes mencionan que la retroalimentación sobre errores puede generar reacciones sensibles y que existe la necesidad de fortalecer prácticas de liderazgo orientadas a disminuir la repetición de fallos.
- ✓ **Expectativas y recomendaciones:** Las expectativas de los líderes se concentran en la reducción de trabajo manual, mayor seguridad en cálculos, disminución de riesgos y errores, y mejora de la eficiencia para fortalecer la ventaja competitiva. Las

recomendaciones giran en torno a la automatización de procesos, la eliminación de tareas repetitivas, la actualización constante de procedimientos frente a cambios legislativos y el respeto por la independencia operativa de áreas críticas como financiera. También se sugiere que las mejoras tecnológicas se implementen de manera gradual, con el fin de facilitar la adopción, optimizar la inversión y garantizar que los cambios se integren de manera sostenible en la operación diaria.

E) Guía Checklist observación

Tabla 13.

Guía Checklist Operaciones

Objetivo			
Documentar la ejecución real de procesos críticos mediante observación en campo, identificando diferencias entre el proceso escrito y el proceso vivido, así como prácticas no documentadas, adaptaciones informales y formas tácitas de transferencia de conocimiento.			
Datos Generales			
Área observada:	Operaciones		
Fecha:	28/05/2025		
Observador:	Samuel Saavedra Cortes		
Hora de inicio:	9:00 a. m.	Hora de fin:	12:00 p. m.
Checklist de Observación			
Dimensión	Ítem a observar	Observado (✓/X)	Evidencia / Notas
Ejecución real vs. manual	¿El proceso observado coincide con lo que dice el procedimiento escrito?	✓	El proceso de incidencias se ejecuta conforme al procedimiento escrito, asegurando estandarización y consistencia en las tareas.
Prácticas no documentadas	¿Se realizan pasos adicionales o diferentes a los del manual?	X	En el proceso de Grosup se aplican cálculos no incluidos en el manual, lo que genera dependencia de conocimientos no formalizados.
Transferencia tácita de conocimiento	¿Se observa que un colaborador enseña informalmente a otro?	✓	Se observó constante intercambio informal de conocimientos entre colaboradores, fortaleciendo la integración del equipo.
Soluciones informales	¿Se aplican atajos o formas propias de resolver situaciones?	X	No se identificaron atajos o mecanismos improvisados, evidenciando apego a los procesos establecidos.

Decisiones no estandarizadas	¿Se toman decisiones basadas en experiencia o intuición?	X	No se registraron decisiones basadas en experiencia o intuición, sino alineadas a criterios predefinidos.
Colaboración espontánea	¿Se observan actos de apoyo o trabajo conjunto no instruidos formalmente?	✓	Existe disposición natural a colaborar sin instrucciones formales, reflejando cohesión y trabajo en equipo.
Uso de herramientas reales	¿Se usan herramientas distintas a las documentadas oficialmente?	✓	Además de las oficiales, el equipo emplea macros desarrolladas internamente para optimizar procesos.
Referentes informales	¿Algunos colaboradores son consultados como expertos no oficiales?	✓	Algunos colaboradores son consultados como “expertos”, agilizando la resolución de dudas técnicas.
Lenguaje y jergas propias	¿Se usan códigos o términos informales del equipo?	✓	El equipo utiliza términos informales que agilizan la comunicación, aunque limitan la comprensión externa.
Aprendizaje en acción	¿Ocurren momentos donde se aprende o mejora espontáneamente un proceso?	X	No se observaron mejoras o aprendizajes espontáneos durante la observación realizada.
Comentarios del Observador			
El área de Operaciones muestra una alta coherencia entre lo documentado y lo ejecutado, con fuerte colaboración y transferencia de conocimiento. No obstante, se detectan prácticas y herramientas no formalizadas que convendría documentar para asegurar consistencia y escalabilidad.			

Fuente: elaboración propia

Tabla 14.

Guía Checklist Auditoria

Objetivo			
Documentar la ejecución real de procesos críticos mediante observación en campo, identificando diferencias entre el proceso escrito y el proceso vivido, así como prácticas no documentadas, adaptaciones informales y formas tácitas de transferencia de conocimiento.			
Datos Generales			
Área observada:		Auditoria	
Fecha:		29/05/2025	
Observador:		Samuel Saavedra Cortes	
Hora de inicio:		9:00 a. m.	Hora de fin: 12:00 p. m.
Checklist de Observación			
Dimensión	Ítem a observar	Observado (✓/X)	Evidencia / Notas
Ejecución real vs. manual	¿El proceso observado coincide con lo que dice el procedimiento escrito?	✓	El proceso de validación las incidencias y reportes esperados por el cliente se ejecuta conforme al manual.

Prácticas no documentadas	¿Se realizan pasos adicionales o diferentes a los del manual?	✓	Se usan comandos de Excel (BuscarV) que no están en el procedimiento oficial.
Transferencia tácita de conocimiento	¿Se observa que un colaborador enseña informalmente a otro?	✓	Hay enseñanza informal constante entre colaboradores.
Soluciones informales	¿Se aplican atajos o formas propias de resolver situaciones?	X	No se evidencian atajos o métodos propios para resolver situaciones.
Decisiones no estandarizadas	¿Se toman decisiones basadas en experiencia o intuición?	X	No se detectaron decisiones basadas en experiencia o intuición.
Colaboración espontánea	¿Se observan actos de apoyo o trabajo conjunto no instruidos formalmente?	✓	Aunque las tareas están segregadas, se trabaja en conjunto de manera no instruida formalmente.
Uso de herramientas reales	¿Se usan herramientas distintas a las documentadas oficialmente?	✓	Se utilizan macros desarrolladas internamente por los equipos.,
Referentes informales	¿Algunos colaboradores son consultados como expertos no oficiales?	✓	Hay colaboradores especializados por temas que actúan como expertos no oficiales.
Lenguaje y jergas propias	¿Se usan códigos o términos informales del equipo?	✓	Se emplean códigos y términos informales internos del equipo.
Aprendizaje en acción	¿Ocurren momentos donde se aprende o mejora espontáneamente un proceso?	X	No se observaron momentos de aprendizaje o mejora espontánea durante la actividad.
Comentarios del Observador			
En el área de Auditoría, los procesos se cumplen según lo establecido, apoyados por herramientas internas y referentes informales que agilizan la resolución de casos. La colaboración y la transferencia de conocimiento fortalecen su capacidad de adaptación, consolidándola como un pilar clave para el control y mejora continua.			

Fuente: elaboración propia

Tabla 15.

Guía Checklist Financiera

Objetivo			
Documentar la ejecución real de procesos críticos mediante observación en campo, identificando diferencias entre el proceso escrito y el proceso vivido, así como prácticas no documentadas, adaptaciones informales y formas tácitas de transferencia de conocimiento.			
Datos Generales			
Área observada:	Financiera		
Fecha:	30/05/2025		
Observador:	Samuel Saavedra Cortes		
Hora de inicio:	9:00 a. m.	Hora de fin:	12:00 p. m.
Checklist de Observación			

Dimensión	Ítem a observar	Observado (✓/X)	Evidencia / Notas
Ejecución real vs. manual	¿El proceso observado coincide con lo que dice el procedimiento escrito?	✓	El TXT de pago cumple con el procedimiento establecido.
Prácticas no documentadas	¿Se realizan pasos adicionales o diferentes a los del manual?	X	No se identificaron pasos adicionales o diferentes al manual.
Transferencia tácita de conocimiento	¿Se observa que un colaborador enseña informalmente a otro?	✓	Se observa enseñanza continua entre colaboradores.
Soluciones informales	¿Se aplican atajos o formas propias de resolver situaciones?	X	No se aplicaron atajos o soluciones propias.
Decisiones no estandarizadas	¿Se toman decisiones basadas en experiencia o intuición?	X	No se tomaron decisiones basadas en experiencia o intuición.
Colaboración espontánea	¿Se observan actos de apoyo o trabajo conjunto no instruidos formalmente?	✓	Existe apoyo mutuo estructurado entre los miembros del área.
Uso de herramientas reales	¿Se usan herramientas distintas a las documentadas oficialmente?	X	No se utilizaron herramientas distintas a las oficiales.
Referentes informales	¿Algunos colaboradores son consultados como expertos no oficiales?	✓	Se identifican colaboradores especializados por tema como puntos de consulta.
Lenguaje y jergas propias	¿Se usan códigos o términos informales del equipo?	✓	Uso frecuente de códigos y términos internos propios del equipo.
Aprendizaje en acción	¿Ocurren momentos donde se aprende o mejora espontáneamente un proceso?	X	No se evidenció aprendizaje espontáneo durante la observación.
Comentarios del Observador			
El área financiera presenta una alta alineación entre los procedimientos escritos y su ejecución real, destacando la constante transferencia de conocimiento, la colaboración estructurada y la existencia de referentes especializados que fortalecen el desempeño. Aunque no se evidencian prácticas no documentadas ni soluciones informales, el uso de lenguaje propio refleja cohesión interna y una cultura de trabajo consolidada.			

Fuente: elaboración propia

En el análisis conjunto de las áreas de Operaciones, Auditoría y Financiera se observa un alto grado de alineación entre los procedimientos escritos y su ejecución real, lo que garantiza estandarización y cumplimiento de lineamientos internos. Todas las áreas muestran una sólida colaboración entre equipos y una constante transferencia de conocimiento, apoyada por referentes informales que facilitan la resolución de dudas y fortalecen la integración. No obstante, se identifican prácticas no documentadas y uso de herramientas desarrolladas internamente,

principalmente en Operaciones y Auditoría, que, aunque aportan eficiencia, requieren formalización para asegurar su continuidad y escalabilidad.

F) Flujogramas de los procesos

En esta sección se hace referencia a los Anexos 6, 7, 8 y 9, los cuales fueron suministrados por la Gerente General de PAYNEXT S.A.S. con el propósito de identificar las áreas clave de la organización: nómina, auditoría, financiera y servicio al cliente. La información contenida en estos anexos se utiliza para comprender la estructura y dinámica operativa de la empresa, así como las interacciones entre sus procesos críticos.

El análisis de esta documentación permitió desarrollar los flujos de trabajo sugeridos, los cuales serán presentados en los resultados correspondientes a la Etapa 2 del modelo de intervención.

G) Matriz de madurez digital

Este diagnóstico de madurez digital se realiza con el propósito de identificar el punto de partida de la organización en su proceso de transformación digital, estableciendo las brechas existentes y priorizando acciones que permitan evolucionar hacia un modelo integrado y escalable. Con ello, se busca sentar las bases para una hoja de ruta que impulse la modernización de procesos, la adopción de tecnologías emergentes y el desarrollo de una cultura digital sólida, garantizando la competitividad y sostenibilidad de la empresa en un entorno cada vez más dinámico y digitalizado.

Tabla 16.

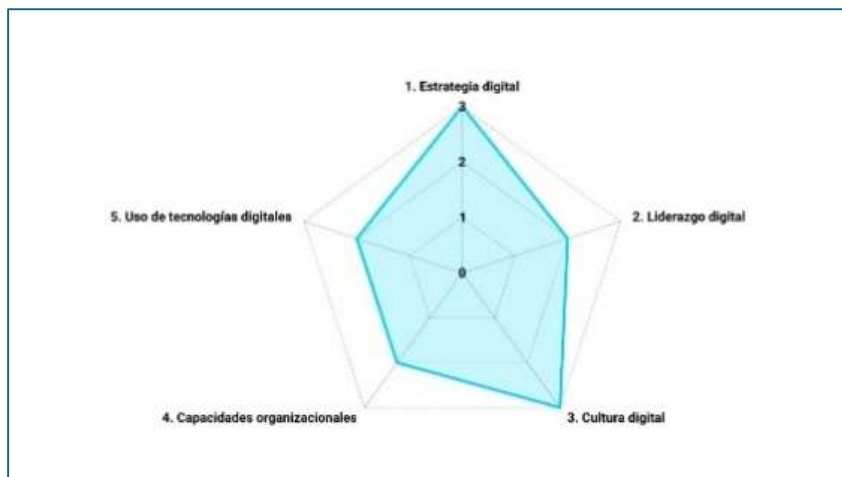
Matriz de madurez digital

Dimensión	Nivel 1: Inicial / Reactiva	Nivel 2: Tradicional / Funcional	Nivel 3: En desarrollo / Experimental	Nivel 4: Integrada / Escalable	Nivel 5: Avanzada / Innovadora	Nivel Asignado escala	Nivel Asignado
1. Estrategia digital	No existe una estrategia digital. Las acciones son reactivas.	Algunas iniciativas digitales aisladas sin alineación general.	Se está desarrollando una estrategia digital en ciertas áreas.	Estrategia digital integrada al plan estratégico general.	Estrategia digital guía todas las decisiones organizacionales.	3	Nivel 3: En desarrollo / Experimental
2. Liderazgo digital	No hay liderazgo visible en temas digitales.	Algunos líderes apoyan el uso de tecnología puntualmente.	Se identifican líderes digitales emergentes.	El liderazgo impulsa activamente la transformación digital.	Toda la alta dirección actúa como promotora de la innovación digital.	2	Nivel 2: Tradicional / Funcional
3. Cultura digital	Resistencia al cambio y temor a la tecnología.	Se acepta el cambio, pero persisten prácticas tradicionales.	Comienza a valorarse la innovación y el aprendizaje digital.	Se promueve activamente la colaboración, innovación y agilidad.	Cultura centrada en la experimentación, la disrupción y la mejora continua.	3	Nivel 3: En desarrollo / Experimental
4. Capacidades organizacionales	Procesos manuales, aislados y poco estandarizados.	Algunos procesos automatizados, pero sin integración.	Se han rediseñado procesos clave y adoptado herramientas digitales.	Procesos integrados, con uso de datos y herramientas analíticas.	Procesos totalmente digitalizados, flexibles y orientados al cliente.	2	Nivel 2: Tradicional / Funcional
5. Uso de tecnologías digitales	Tecnología limitada y obsoleta. Uso mínimo de herramientas digitales.	Uso básico de herramientas digitales (ofimática, correo).	Implementación parcial de plataformas digitales modernas.	Uso extendido de plataformas integradas (ERP, CRM, BI).	Uso avanzado de tecnologías emergentes (IA, RPA, blockchain, etc.).	2	Nivel 2: Tradicional / Funcional
Resultado compañía						2	Nivel 2: Tradicional / Funcional

Fuente: elaboración propia

Figura 6.

Gráfico Radar – Nivel de madurez digital



Fuente: elaboración propia

La evaluación de la madurez digital de la compañía revela un nivel general **2: Tradicional / Funcional**, evidenciando que la organización se encuentra en una etapa donde existen prácticas digitales básicas, pero sin una integración estratégica ni un aprovechamiento pleno de las tecnologías emergentes. Los resultados muestran fortalezas incipientes en **estrategia y cultura digitales**, ambas en nivel 3 (*En desarrollo / Experimental*), lo que indica que ya se han iniciado esfuerzos de alineación con la transformación digital y se está empezando a valorar la innovación. Sin embargo, dimensiones críticas como **liderazgo digital, capacidades organizacionales y uso de tecnologías digitales** se sitúan en nivel 2, reflejando una dependencia de procesos tradicionales, baja integración tecnológica y un liderazgo que aún no impulsa de manera sostenida la digitalización.

Para visualizar de forma clara estas brechas y fortalezas, se ha utilizado un **gráfico radar**, el cual permite representar simultáneamente el puntaje alcanzado en cada dimensión y su relación con los niveles de madurez superiores.

H) Matriz de brechas de la madurez digital

Tabla 17.

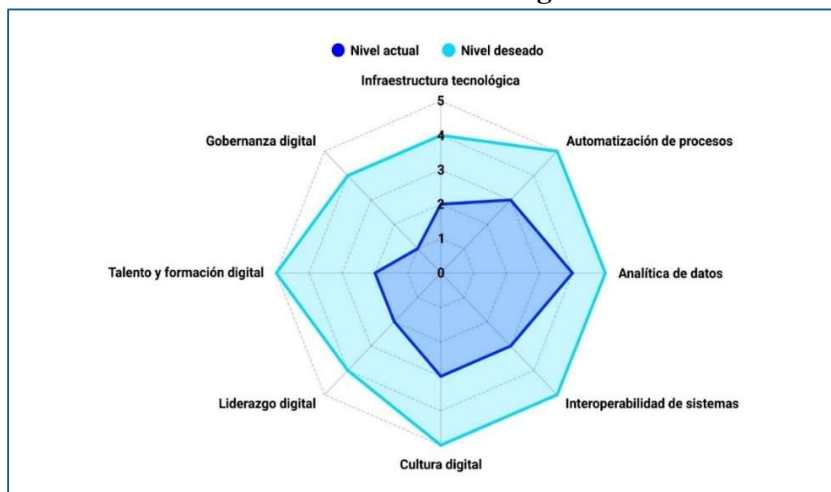
Matriz de brechas de la madurez digital

Dimensión	Nivel actual (1-5)	Nivel deseado (1-5)	Brecha (Deseado - Actual)	Prioridad de acción	Observaciones / Recomendaciones
Infraestructura tecnológica	2	4	2	Alta	A nivel de hardware, la compañía se encuentra preparada; sin embargo, el desempeño requiere avanzar hacia soluciones más orientadas a software.
Automatización de procesos	3	5	2	Alta	Persisten procesos realizados de forma manual, lo que limita la eficiencia y no garantiza un nivel de seguridad óptimo. Se recomienda priorizar su automatización.
Análítica de datos	4	5	1	Baja	Los reportes generados son adecuados y cumplen con los requerimientos actuales.
Interoperabilidad de sistemas	3	5	2	Media	Se recomienda automatizar los procesos actualmente gestionados en Excel para optimizar tiempos y reducir errores.
Cultura digital	3	5	2	Media	Es necesario reforzar la capacitación del personal para potenciar la adopción de herramientas y prácticas digitales.
Liderazgo digital	2	4	2	Alta	Aunque existe un área de tecnología, no se cuenta con lineamientos claros de liderazgo, sino únicamente de ejecución (Reactiva). Se recomienda establecer una estrategia de liderazgo digital.
Talento y formación digital	2	5	3	Alta	Se requiere mayor énfasis en el desarrollo de capacidades digitales en el personal, impulsando programas de formación continua.
Gobernanza digital	1	4	3	Media	Es necesario establecer políticas claras y actualizadas sobre gobernanza digital que definan responsabilidades, lineamientos y controles.

Fuente: elaboración propia

Figura 7.

Gráfico Radar – Brechas de madurez digital



Fuente: elaboración propia

El análisis de la matriz de brechas de madurez digital, representado en el gráfico radar, evidencia un contraste claro entre el nivel actual y el nivel deseado en las distintas dimensiones evaluadas. El radar permite identificar de forma inmediata las áreas críticas, facilitando la priorización estratégica de intervenciones.

Las brechas más significativas se presentan en Talento y formación digital (brecha de 3 puntos), Gobernanza digital (brecha de 3 puntos), Automatización de procesos (brecha de 2 puntos) y Liderazgo digital (brecha de 2 puntos), todas clasificadas con prioridad de acción alta o media-alta. Estas dimensiones representan un riesgo para la competitividad de la compañía si no se abordan de manera inmediata, ya que impactan directamente la eficiencia operativa, la adopción tecnológica y la capacidad de gestión del cambio.

La analítica de datos presenta una brecha mínima (1 punto), lo que indica un desempeño más sólido en esta dimensión, aunque aún requiere optimización para alcanzar su máximo

potencial. Asimismo, dimensiones como Interoperabilidad de sistemas y Cultura digital presentan brechas moderadas, lo que sugiere oportunidades de mejora mediante iniciativas de capacitación, integración tecnológica y estandarización de procesos.

En síntesis, el gráfico radar no solo expone las áreas de mejora, sino que también refuerza la necesidad de una estrategia de transformación digital equilibrada, que combine el fortalecimiento de capacidades humanas con la optimización de procesos y la definición clara de un liderazgo digital.

I) Matriz Análisis de indicadores

Tabla 18.

Matriz Análisis de indicadores

MODO DE USO		<i>Critico</i>	Presenta resultados deficientes, representa riesgo alto o impacto directo en la calidad/cliente.		
		<i>Relevante</i>	Desempeño aceptable pero mejorable, influye en eficiencia o percepción.		
		<i>Complementarios</i>	Resultados positivos o indicadores que deben seguirse monitoreando.		
Proceso	Objetivo	Medidor de gestión (KPI)	Clasificación	Comentarios	
Gestión de Operaciones / Auditoría	Gestionar capacidad instalada	Cumplimiento calendarios	Tiempo Entrega Nóminas (objetivos: 0 día: 53%, 1 día: 45,5%)	<i>Complementarios</i>	Cumple el 98,5% en 0–1 día. Excelente cumplimiento.
			Promedio total entrega cliente (objetivo: 0,50 días)	<i>Complementarios</i>	Valor muy bajo. Refleja agilidad en la entrega.
			Promedio entrega x Analista/CAM (objetivo: 3,00 h)	<i>Complementarios</i>	Estabilidad en todos los analistas. Control adecuado.
			Promedio total entrega x operaciones	<i>Complementarios</i>	Estandarizado, buen indicador de consistencia.

MODO DE USO		<i>Critico</i>	Presenta resultados deficientes, representa riesgo alto o impacto directo en la calidad/cliente.		
		<i>Relevante</i>	Desempeño aceptable pero mejorable, influye en eficiencia o percepción.		
		<i>Complementarios</i>	Resultados positivos o indicadores que deben seguirse monitoreando.		
Proceso	Objetivo	Medidor de gestión (KPI)		Clasificación	Comentarios
			(objetivo: 3,00 h)		
			Promedio entrega x auditores (objetivo: 3,00 h)	<i>Complementarios</i>	Correcto y dentro de los límites.
			Promedio entrega global (objetivo: 5,50 h)	<i>Relevante</i>	Ligero aumento global respecto a áreas individuales. Posible cuello de botella o desfase.
		Afiliaciones	Efectividad Afiliaciones Errores (objetivo: 4)	<i>Critico</i>	Aunque bajo en frecuencia los errores permitidos en el año, un solo error puede comprometer pagos, seguridad social o generar conflictos legales o reputacionales.
Gestión Auditoria / Comercial	Asegurar la calidad y seguridad en los procesos	Auditorias Operaciones	No Conformidades totales (Errores Nominas) (objetivo: 277)	<i>Complementarios</i>	Alta incidencia de errores en nóminas permitidos en el año. Se recomienda análisis causa-raíz para tender a bajar este volumen de errores permitidos
			Errores externos (objetivo: 27)	<i>Critico</i>	Afecta directamente al cliente. Debe minimizarse.
			Errores internos (objetivo 250)	<i>Relevante</i>	Alto volumen interno. Posible falla estructural o de capacitación.
			%Δ Delta (objetivo: 10%)	<i>Complementarios</i>	El resultado mientras esté por debajo del umbral del 10% establecido se

MODO DE USO		<i>Critico</i>	Presenta resultados deficientes, representa riesgo alto o impacto directo en la calidad/cliente.		
		<i>Relevante</i>	Desempeño aceptable pero mejorable, influye en eficiencia o percepción.		
		<i>Complementarios</i>	Resultados positivos o indicadores que deben seguirse monitoreando.		
Proceso	Objetivo	Medidor de gestión (KPI)		Clasificación	Comentarios
					considera como aceptable.
Gestión Financiera a Nominas / Comercial	Satisfacer las expectativas del cliente	Efectividad financiera	Entrega interna (objetivo: Inmediata 80%, a tiempo 19%, retraso 1%)	<i>Complementarios</i>	Muy buen desempeño interno
			Entrega externa CLIENTE (objetivo: a tiempo 99%)	<i>Critico</i>	Excelente cumplimiento frente al cliente.
			Efectividad entrega total TXT (cantidad y %) – (objetivo: 4 errores, 99% correcto)	<i>Critico</i>	Muy buenos resultados. Debe mantenerse.
			Procesamientos empleados – (objetivo: 4 errores, 99% correcto)	<i>Critico</i>	Bien controlado. Errores mínimos.
		Efectividad terceros	Tiempo entrega: (objetivo: 74% mismo día, 26% en tiempo)	<i>Relevante</i>	Cumplimiento total sin retrasos. Excelente.
			Planillas erradas: (objetivo: 4)	<i>Relevante</i>	Error muy bajo. Indicador saludable.
Gestión Calidad (GQ)	Cultura de renovación y mejora continua	Grado de Desarrollo y sostenimiento del Sistema de Gestión de la Calidad	Grado de desarrollo y sostenimiento SGQ (objetivo: 80%)	<i>Relevante</i>	Cumplimiento aceptable, pero no óptimo. Puede elevarse con acciones de mejora continua.

Fuente: elaboración propia

Se realizó un análisis de los datos de la siguiente forma:

✓ **Resumen cuantitativo por clasificación**

Tabla 19.

Resumen cuantitativo por clasificación

Clasificación	N.º Indicadores	Porcentaje sobre total
<i>Critico</i>	5	27,80%
<i>Relevante</i>	5	27,80%
<i>Complementarios</i>	8	44,40%
Total	18	100%

Fuente: elaboración propia

- ✓ **Principales hallazgos y riesgos (Indicadores Críticos):** Los principales hallazgos muestran que los indicadores críticos se concentran en aspectos directamente vinculados a la exactitud y oportunidad de la nómina, destacando los errores en afiliaciones y en el total de nómina (no conformidades), así como los errores internos que pueden afectar plazos y exactitud de pagos; adicionalmente, la efectividad en la entrega de archivos TXT y las entregas externas al cliente siguen siendo puntos de control prioritarios, ya que cualquier desviación en estos procesos tiene un impacto significativo en la satisfacción del cliente, el cumplimiento legal y la reputación organizacional.
- ✓ **Fortalezas identificadas (Indicadores Complementarios):** Se evidencia una alta consistencia en el cumplimiento de los tiempos de entrega, tanto internos como externos, acompañada de una gestión eficiente de las entregas de terceros y de las planillas, garantizando la ausencia de errores. Asimismo, se mantiene un control efectivo de las variaciones y una estabilidad operativa sostenida en los procesos no críticos.}
- ✓ **Oportunidades de mejora (Indicadores Relevantes):** Existen oportunidades de mejora relevantes relacionadas con la reducción de errores internos, que, aunque se presenten en

un volumen elevado, pueden abordarse mediante estrategias para optimizar y dinamizar los procesos. El Sistema de Gestión de la Calidad (80%) presenta un margen importante para alcanzar un nivel de excelencia. Asimismo, las planillas erradas y los tiempos de entrega de terceros requieren un control más riguroso para anticipar desviaciones, y el promedio de entrega global demanda una revisión integral de la eficiencia en todo el flujo operativo.

- ✓ **Conclusión y foco:** La actualización de la matriz refleja un avance significativo en la gestión de desempeño, evidenciado por la disminución de indicadores críticos y el incremento de indicadores complementarios, lo que demuestra una mejora en la estabilidad y control de los procesos. Sin embargo, persisten cinco KPIs de alto impacto, estrechamente vinculados a errores y entregas críticas, los cuales representan riesgos relevantes para la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Ante este panorama, el foco estratégico del plan de acción debe orientarse hacia tres ejes clave: (1) la prevención proactiva de errores críticos, tanto internos como externos, mediante la estandarización de procedimientos, la capacitación focalizada y la implementación de mecanismos de verificación temprana; (2) la optimización de los controles previos a las entregas finales, incorporando puntos de control intermedios, automatización de validaciones y métricas de seguimiento en tiempo real; y (3) el fortalecimiento de un sistema de monitoreo continuo que no solo mantenga la tendencia de reducción de riesgos, sino que también permita identificar patrones, anticipar desviaciones y actuar de forma preventiva.

J) Inventario de capacidades del talento humano

La encuesta semiestructurada, aplicada mediante Google Forms, permitió recopilar información clave sobre el perfil demográfico, nivel académico, competencias digitales, habilidades técnicas, estilos de trabajo, autonomía, disposición al aprendizaje y áreas prioritarias de formación del talento humano de PAYNEXT S.A.S.

Tabla 20

Perfil Demográfico y Académico

1. Edad		2. Nivel académico	
menos de 25 años	19%	Secundaria completa	0%
25 a 34 años	44%	Técnico/Tecnólogo	26%
35 a 44 años	19%	Pregrado	41%
45 a 54 años	4%	Especialización	26%
55 años o más	15%	Maestría	7%
		Doctorado	0%

Fuente: elaboración propia

- ✓ **Edad:** El 44 % de los participantes se encuentra entre los 25 y 34 años, seguido por un 19 % en los rangos de 18-24 y 35-44 años, lo que evidencia una fuerza laboral predominantemente joven, pero con una distribución intermedia que aporta diversidad generacional.
- ✓ **Nivel académico:** Predomina la formación universitaria (41 % pregrado) y técnico/tecnológica (26 %), con un 26 % con especialización y un 7 % con maestría. Esto refleja un equipo con un nivel formativo medio-alto y con potencial para asumir procesos de transformación digital.

Tabla 21

Autovaloración de Competencias y Estilo de Trabajo

3. Autovaloración de Competencias y Estilo de Trabajo	
3.1. ¿Cómo calificas tu nivel actual en competencias digitales (uso de herramientas, plataformas, automatización básica)?	
Bajo	0%
Medio	67%
Alto	33%
3.2. ¿Cuáles de estas habilidades técnicas dominas? (Puedes marcar más de una)	
Manejo de Excel avanzado	52%
Programación (Python, Java, etc.)	0%
Automatización de procesos (RPA)	15%
Análisis de datos / <i>Business Intelligence</i>	33%
Gestión de proyectos	22%
Ninguna de las anteriores	33%
3.3. ¿Qué estilo de trabajo te representa más?	
Analítico y estructurado	19%
Colaborativo y comunicativo	37%
Innovador y orientado a resultados	37%
Conservador y metódico	7%
3.4. ¿Cómo calificarías tu nivel de autonomía para tomar decisiones en tu rol actual?	
Bajo	7%
Medio	33%
Alto	59%
3.5. ¿Estás dispuesto(a) a participar en procesos de formación y asumir nuevos retos digitales?	
Sí, totalmente dispuesto(a)	96%
Depende del tiempo disponible	0%
Preferiría mantener mis funciones actuales	4%
3.6. ¿Te interesaría asumir un rol de liderazgo en procesos de transformación digital?	
Sí	56%
Tal vez, con preparación	44%
No	0%
3.7. ¿Qué áreas de formación crees que necesitas fortalecer? (elige máximo 2)	
Liderazgo ágil	22%
Transformación digital / automatización	74%
Análisis de datos	26%
Gestión del cambio	15%
Cultura digital	26%
Comunicación efectiva	22%

Fuente: elaboración propia

- ✓ **Nivel de competencias digitales:** un 67 % se autoevalúa en nivel **medio** y un 33 % en **alto**, sin reportes de nivel bajo. Esto indica que la organización cuenta con una base sólida de competencias digitales, aunque existe margen de mejora hacia niveles más avanzados.

- ✓ **Habilidades técnicas:** el manejo de Excel avanzado es la habilidad más frecuente (52 %), seguido por análisis de datos/BI (33 %) y gestión de proyectos (22 %). Solo el 15 % domina automatización de procesos (RPA) y no se reportan conocimientos de programación. Un 33 % no maneja ninguna de las habilidades listadas, lo que representa una brecha a cubrir mediante capacitación.
- ✓ **Estilo de trabajo:** predominan los estilos colaborativo y comunicativo (37 %) e innovador y orientado a resultados (37 %), seguidos por organizado y planificador (26 %). Esta combinación resulta especialmente favorable en entornos que demandan trabajo en equipo y un enfoque constante hacia el logro de objetivos.
- ✓ **Nivel de autonomía toma de decisiones:** un 59 % reporta un nivel alto, un 33 % nivel medio y solo un 7 % nivel bajo. Estos resultados evidencian que la mayoría de los colaboradores cuentan con la capacidad de asumir responsabilidades con altos niveles de autogestión y proactividad. Asimismo, reflejan que la compañía promueve el empoderamiento de su talento, un factor clave y necesario para garantizar el éxito de este proyecto.
- ✓ **Nuevas competencias:** la disposición es muy alta: un 96 % respondió sí y solo un 4 % respondió no. Esto demuestra una apertura significativa al aprendizaje y desarrollo profesional.
- ✓ **Rol de liderazgo en procesos de transformación digital:** el 56 % respondió que sí, mientras que un 44 % lo consideraría si recibe la capacitación necesaria. Esto evidencia un buen potencial para desarrollar líderes internos.

- ✓ **Áreas para capacitación:** los resultados evidencian que la principal necesidad de formación se concentra en transformación digital y automatización de procesos, señalada por el 74 % de los encuestados, lo que refleja una alineación con las tendencias tecnológicas y los objetivos estratégicos de la organización. Otras áreas de interés y oportunidad de desarrollo incluyen análisis de datos y cultura digital (ambos con un 26 %), seguidas de liderazgo ágil y comunicación efectiva (22 % cada una) y, en menor medida, gestión del cambio (15 %).

En síntesis, los resultados de la encuesta permiten identificar con claridad las prioridades de desarrollo de competencias en PAYNEXT S.A.S., evidenciando una marcada orientación hacia **la transformación digital, la automatización y el fortalecimiento de habilidades analíticas**. La convergencia de estas necesidades con los objetivos estratégicos de la organización confirma la pertinencia de implementar un plan de capacitación focalizado, que no solo impulse la adopción tecnológica, sino que también refuerce capacidades blandas esenciales para la gestión del cambio y el liderazgo en entornos dinámicos. Esta información se convierte en un insumo para la etapa 2 del modelo PITS.

9.2. Etapa 2 – Diseño del Plan Estratégico

Esta etapa tiene como finalidad transformar los hallazgos del diagnóstico en decisiones estratégicas y estructuradas de cambio, orientando la intervención organizacional a través de la priorización de procesos críticos, la incorporación de tecnologías disruptivas como la automatización robótica de procesos (RPA) y la inteligencia artificial (IA), y la definición de acciones concretas de transformación. En esta fase se formula un plan estratégico integral y adaptado a PAYNEXT S.A.S., considerando sus recursos, capacidades y necesidades, con el

objetivo de guiar la transformación digital y organizacional de manera coherente, sostenible y viable. Dicho plan contempla el rediseño de procesos, la gestión del cambio cultural, la integración tecnológica y un cronograma de implementación escalonado y realista, asegurando la alineación entre la visión corporativa, las capacidades internas y los objetivos estratégicos.

A) Matrices de priorización y selección

En esta sección se analizaron tres pilares fundamentales de la organización PAYNEXT S.A.S.: **nómina, auditoría y finanzas**. A continuación, se presentan las matrices correspondientes a cada uno de ellos.

Tabla 22

Matrices de priorización y selección – Nomina

Modo de uso					
<ul style="list-style-type: none"> • Los procesos claves se debe marcar con una X cual es el que se está analizando y para los procesos específicos se debe escribir cual es el aspecto por analizar • Cada herramienta está evaluada con tres criterios: Técnico (40%): facilidad de integración, escalabilidad, estabilidad / Funcional (30%): capacidad para resolver el problema real del proceso. / Económico (30%): costo, retorno estimado, mantenimiento. • Cada herramienta se da una nota en su criterio: 1 – Muy bajo: grandes limitaciones o alto riesgo. / 2 – Bajo: utilidad parcial o costo alto. / 3 – Intermedio: adecuado con algunas limitaciones. / 4 – Bueno: resuelve bien, beneficios claros. / 5 – Excelente: solución óptima y alto impacto. • El puntaje total te da una orientación clara sobre cuál herramienta es más adecuada para ese proceso específico. • En la última columna se indica el enfoque recomendado de uso según el modelo PITS (automatización, analítica, integración, etc.), en que área funcional se usara y para que se usara 					
Objetivo	Seleccionar la herramienta de automatización (RPA, IA o analítica) más adecuada para los procesos críticos de PAYNEXT S.A.S., considerando criterios técnicos, funcionales y económicos.				
Proceso clave	Nomina	X	Auditoria		Financiero
Proceso específico	AUDITORIA DE INSIDENCIAS				
Herramienta	Técnico (40%)	Funcional (30%)	Económico (30%)	Puntaje Total	Comentario Estratégico PITS
Planner de Outlook	3	2	4	3,0	Útil para control de tareas, pero limitado en automatización. Complemento de apoyo organizativo.

Workzone	4	3	3	3,3	Facilita colaboración y control, con beneficios en gestión documental. Adecuado en integración.
Power Automate	5	5	4	4,7	Excelente opción para automatizar incidencias repetitivas. Alto impacto en eficiencia.
Macros Excel	3	3	5	3,7	Económico y rápido de implementar, aunque limitado en escalabilidad. Bueno para tareas simples.
Power BI	4	4	3	3,7	Potente en análisis y reportes de incidencias. Más analítica que automatización.
Inteligencia Artificial (IA)	5	4	2	3,7	Gran capacidad de predicción y análisis, pero alto costo de implementación y mantenimiento.
RPA (<i>Robotic Process Automation</i>)	5	5	3	4,3	Ideal para automatización completa de procesos repetitivos. Retorno alto, aunque con inversión inicial elevada.
Bots vía APIs	4	5	4	4,3	Muy eficientes para integración entre sistemas. Rápida respuesta y reducción de errores.

Fuente: elaboración propia

El análisis de los resultados refleja una clara orientación hacia la automatización avanzada como eje estratégico para la optimización de procesos. Power Automate (4,7) y RPA/Bots vía APIs (4,4) destacan como las herramientas más recomendadas, lo que evidencia la necesidad de implementar soluciones que permitan escalar la eficiencia operativa, reducir errores y generar ahorros de tiempo significativos en actividades repetitivas. Como complemento, Power BI (3,9) y la Inteligencia Artificial (3,9) se posicionan como instrumentos analíticos de gran valor, enfocados en transformar los datos en información estratégica para la toma de decisiones y el diseño de procesos predictivos y más inteligentes. Finalmente, Macros de Excel (3,7) y Workzone (3,5), aunque con menor puntaje, representan alternativas de apoyo prácticas para escenarios iniciales o

de baja complejidad, lo que permite una transición gradual hacia tecnologías más sofisticadas. En conjunto, los hallazgos sugieren que la organización debe priorizar la inversión en herramientas de automatización robustas, complementadas por soluciones analíticas que fortalezcan la capacidad de gestión estratégica, sin dejar de aprovechar los recursos de apoyo como punto de partida en el proceso de transformación digital.

Tabla 23

Matrices de priorización y selección – Nomina

Modo de uso					
<ul style="list-style-type: none"> • Los procesos claves se debe marcar con una X cual es el que se está analizando y para los procesos específicos se debe escribir cual es el aspecto por analizar • Cada herramienta está evaluada con tres criterios: Técnico (40%): facilidad de integración, escalabilidad, estabilidad / Funcional (30%): capacidad para resolver el problema real del proceso. / Económico (30%): costo, retorno estimado, mantenimiento. • Cada herramienta se da una nota en su criterio: 1 – Muy bajo: grandes limitaciones o alto riesgo. / 2 – Bajo: utilidad parcial o costo alto. / 3 – Intermedio: adecuado con algunas limitaciones. / 4 – Bueno: resuelve bien, beneficios claros. / 5 – Excelente: solución óptima y alto impacto. • El puntaje total te da una orientación clara sobre cuál herramienta es más adecuada para ese proceso específico. • En la última columna se indica el enfoque recomendado de uso según el modelo PITS (automatización, analítica, integración, etc.), en que área funcional se usara y para que se usara 					
Objetivo	Seleccionar la herramienta de automatización (RPA, IA o analítica) más adecuada para los procesos críticos de PAYNEXT S.A.S., considerando criterios técnicos, funcionales y económicos.				
Proceso clave	Nomina	X	Auditoria		Financiero
Proceso específico	GENERACIÓN DE REPORTES PERSONALIZADOS Y ESPECIALIZADOS				
Herramienta	Técnico (40%)	Funcional (30%)	Económico (30%)	Puntaje Total	Comentario Estratégico PITS
Planner de Outlook	2	2	3	2,3	Útil solo para organización básica, no resuelve la necesidad de reportes especializados.
Workzone	3	3	3	3,0	Aporta en gestión documental y colaboración, pero con limitaciones analíticas.
Power Automate	4	4	4	4,0	Alta capacidad de integración y automatización de flujos para generación y envío de reportes.
Macros Excel	3	4	4	3,7	Económica y flexible, adecuada para procesos iniciales, pero limitada en escalabilidad.

Power BI	5	5	4	4,7	Herramienta más adecuada, permite reportes dinámicos, especializados y escalables.
Inteligencia Artificial (IA)	4	4	3	3,7	Complementa en análisis predictivo y personalización avanzada, requiere inversión mayor.
RPA (Robotic Process Automation)	4	4	3	3,7	Automatiza generación y distribución de reportes, ideal como apoyo a BI.
Bots vía APIs	4	4	4	4,0	Útiles para integrar diferentes fuentes de datos y personalizar reportes.

Fuente: Elaboración propia

Los resultados muestran que Power BI (4,7) es la herramienta más recomendable para la generación de reportes personalizados y especializados, gracias a su robusta capacidad analítica, escalabilidad y facilidad de integración. Se posiciona como la opción estratégica principal para PAYNEXT S.A.S., ya que permite convertir datos en información clara y accionable.

En un segundo nivel, Power Automate (4,0) y Bots vía APIs (4,0) se destacan como complementos esenciales para automatizar la recolección, procesamiento y distribución de reportes, asegurando eficiencia y reducción de tiempos.

Por otro lado, Macros Excel (3,7) y Workzone (3,0) ofrecen soluciones económicas y prácticas, especialmente útiles en etapas iniciales o procesos de baja complejidad, aunque presentan limitaciones para escalar a un nivel corporativo.

Finalmente, IA (3,9) y RPA (3,9) aportan un valor añadido en escenarios de análisis predictivo, personalización avanzada y automatización de alto impacto, aunque requieren mayor inversión y madurez tecnológica para su implementación efectiva.

En conclusión, la estrategia recomendada es priorizar Power BI como eje central de reportes analíticos, complementado con automatización (Power Automate, Bots vía APIs) y, en

una segunda etapa, integrar soluciones avanzadas como IA y RPA para maximizar la personalización y eficiencia.

Tabla 24

Matrices de priorización y selección – Auditoría

Modo de uso					
<ul style="list-style-type: none"> • Los procesos claves se debe marcar con una X cual es el que se está analizando y para los procesos específicos se debe escribir cual es el aspecto por analizar • Cada herramienta está evaluada con tres criterios: Técnico (40%): facilidad de integración, escalabilidad, estabilidad / Funcional (30%): capacidad para resolver el problema real del proceso. / Económico (30%): costo, retorno estimado, mantenimiento. • Cada herramienta se da una nota en su criterio: 1 – Muy bajo: grandes limitaciones o alto riesgo. / 2 – Bajo: utilidad parcial o costo alto. / 3 – Intermedio: adecuado con algunas limitaciones. / 4 – Bueno: resuelve bien, beneficios claros. / 5 – Excelente: solución óptima y alto impacto. • El puntaje total te da una orientación clara sobre cuál herramienta es más adecuada para ese proceso específico. • En la última columna se indica el enfoque recomendado de uso según el modelo PITS (automatización, analítica, integración, etc.), en que área funcional se usara y para que se usara 					
Objetivo	Seleccionar la herramienta de automatización (RPA, IA o analítica) más adecuada para los procesos críticos de PAYNEXT S.A.S., considerando criterios técnicos, funcionales y económicos.				
Proceso clave	Nomina		Auditoría	X	Financiero
Proceso específico	VERIFICACIÓN DE REPORTE DE NÓMINA				
Herramienta	Técnico (40%)	Funcional (30%)	Económico (30%)	Puntaje Total	Comentario Estratégico PITS
Planner de Outlook	2	2	3	2,3	Herramienta básica de seguimiento, poco útil en procesos de verificación compleja.
Workzone	3	3	3	3,0	Apoya en gestión documental, pero no ofrece automatización avanzada en nómina.
Power Automate	4	4	4	4,0	Ideal para automatizar flujos de verificación y alertas en reportes de nómina.
Macros Excel	4	3	4	3,7	Económicas y prácticas, útiles en validaciones puntuales, pero limitadas en escalabilidad.
Power BI	5	4	4	4,3	Permite centralizar y visualizar reportes de nómina, con gran capacidad analítica.
Inteligencia Artificial (IA)	4	4	3	3,7	Aporta valor en detección de anomalías o inconsistencias, pero requiere inversión mayor.

RPA (<i>Robotic Process Automation</i>)	5	5	4	4,7	La mejor opción para verificar reportes repetitivos y garantizar precisión en procesos críticos.
Bots vía APIs	4	4	4	4,0	Útiles para integrar diferentes sistemas de nómina y validar información en tiempo real.

Fuente: elaboración propia

El análisis de herramientas tecnológicas para la verificación de reportes de nómina evidencia que RPA (4,7) se posiciona como la solución más adecuada, al ofrecer automatización repetitiva, alta precisión y reducción de errores humanos, aspectos críticos en procesos financieros. En complemento, Power BI (4,5) potencia el control mediante visualizaciones claras, *dashboards* personalizados y seguimiento en tiempo real, mientras que Power Automate (4,0) y los Bots vía APIs (4,0) actúan como soportes estratégicos al facilitar integraciones, envío de alertas y automatización de tareas específicas relacionadas con la nómina. Por su parte, las Macros en Excel (3,9) aún resultan útiles para organizaciones con procesos manuales, aunque presentan limitaciones para escalar y asegurar confiabilidad en validaciones complejas. La inteligencia artificial (3,9) se proyecta como un valor añadido futuro, especialmente para el análisis predictivo de inconsistencias o fraudes, aunque actualmente requiere mayor inversión en datos y entrenamiento. En contraste, herramientas como Planner (2,3) y Workzone (3,0) muestran baja relevancia, dado que su aporte se restringe a la organización de tareas y gestión documental sin impacto directo en la verificación automática. En conclusión, la estrategia recomendada para PAYNEXT S.A.S. es implementar RPA como núcleo del proceso de verificación de reportes de nómina, complementado con Power BI para el análisis y control visual, y apoyarse en Power Automate o Bots vía APIs para integraciones y notificaciones.

Tabla 25

Matrices de priorización y selección – Financiero

Modo de uso					
<ul style="list-style-type: none"> • Los procesos claves se debe marcar con una X cual es el que se está analizando y para los procesos específicos se debe escribir cual es el aspecto por analizar • Cada herramienta está evaluada con tres criterios: Técnico (40%): facilidad de integración, escalabilidad, estabilidad / Funcional (30%): capacidad para resolver el problema real del proceso. / Económico (30%): costo, retorno estimado, mantenimiento. • Cada herramienta se da una nota en su criterio: 1 – Muy bajo: grandes limitaciones o alto riesgo. / 2 – Bajo: utilidad parcial o costo alto. / 3 – Intermedio: adecuado con algunas limitaciones. / 4 – Bueno: resuelve bien, beneficios claros. / 5 – Excelente: solución óptima y alto impacto. • El puntaje total te da una orientación clara sobre cuál herramienta es más adecuada para ese proceso específico. • En la última columna se indica el enfoque recomendado de uso según el modelo PITS (automatización, analítica, integración, etc.), en que área funcional se usara y para que se usara 					
Objetivo	Seleccionar la herramienta de automatización (RPA, IA o analítica) más adecuada para los procesos críticos de PAYNEXT S.A.S., considerando criterios técnicos, funcionales y económicos.				
Proceso clave	Nomina		Auditoria		Financiero X
Proceso específico	AUDITORÍA DE PROCESOS CRÍTICOS Y DOCUMENTALES				
Herramienta	Técnico (40%)	Funcional (30%)	Económico (30%)	Puntaje Total	Comentario Estratégico PITS
Planner de Outlook	2	2	3	2,3	Útil solo para seguimiento de tareas, no asegura trazabilidad documental.
Workzone	4	4	4	4,0	Gestión documental sólida, permite control de versiones y auditoría de cambios.
Power Automate	4	4	4	4,0	Automatiza flujos de revisión y alertas en procesos críticos.
Macros Excel	3	3	4	3,3	Útiles en validaciones puntuales, pero limitadas para auditoría integral.
Power BI	4	5	4	4,3	Potente en visualización y análisis de indicadores de auditoría documental.
Inteligencia Artificial (IA)	5	5	3	4,3	Excelente para detectar anomalías, fraudes o patrones ocultos en documentos críticos.
RPA (Robotic Process Automation)	5	5	4	4,7	Ideal para automatizar revisiones repetitivas, garantizar cumplimiento y trazabilidad.
Bots vía APIs	4	4	4	4,0	Integran sistemas de gestión y validación de auditorías en tiempo real.

Fuente: elaboración propia

El análisis evidencia que **Power Automate (4,7)** se posiciona como la herramienta más recomendada, dado su alto nivel de integración y capacidad para automatizar procesos de manera escalable, lo que la convierte en un pilar estratégico para la transformación digital. En segundo lugar, **RPA/Bots vía APIs (4,4)** se destaca como una solución robusta para la automatización avanzada, ideal para optimizar flujos críticos y reducir errores humanos. Como complemento, **Power BI (3,9)** y la **Inteligencia Artificial (3,9)** se perfilan como herramientas clave en el análisis de datos y la toma de decisiones, aportando valor agregado al habilitar información predictiva y estratégica para la organización. En conclusión, estos resultados confirman que la estrategia tecnológica debe priorizar la automatización escalable y el análisis inteligente de datos, garantizando eficiencia operativa y mayor competitividad para la empresa.

B) Narrativa estratégica de cambio

La Estrategia del Cambio que se evidencia en el anexo 15 constituye un marco integral diseñado para guiar a la organización en su proceso de transformación, asegurando que cada acción esté alineada con los objetivos estratégicos y que los colaboradores comprendan el rol que desempeñan en la transición. Este enfoque permite gestionar de manera ordenada los impactos de la innovación, minimizar riesgos asociados con la resistencia al cambio y aprovechar al máximo las capacidades tecnológicas y humanas disponibles. El contenido está compuesto por:

- ✓ **Punto de Partida:** representa la situación actual de la organización. En el caso de PAYNEXT S.A.S., los procesos existentes han demostrado ser confiables y consistentes, pero gran parte de ellos siguen siendo manuales y repetitivos.

- ✓ **Disparador del Cambio:** son los factores internos y externos que obligan a la organización a transformarse. En este contexto, los disparadores más significativos son: La necesidad de digitalización en el sector BPO de gestión humana, La presión competitiva por parte de empresas que ya están adoptando RPA e IA y la exigencia de los clientes por obtener mayor agilidad, precisión y personalización.
- ✓ **Visión de Futuro:** define el estado deseado de la organización después del proceso de cambio. PAYNEXT S.A.S. busca convertirse en una empresa ágil, con procesos digitalizados, centrada en el cliente y con una cultura de innovación continua.
- ✓ **Protagonismo Colectivo:** resalta que la transformación no es responsabilidad exclusiva de la gerencia o de un área en particular, sino del conjunto de la organización. Cada colaborador es protagonista del cambio y aporta desde su rol a la construcción del futuro. Este principio fomenta el empoderamiento, la corresponsabilidad y la motivación del talento humano como pilar fundamental de la estrategia.
- ✓ **Cultura Alineada:** para que el cambio sea sostenible, la cultura organizacional debe adaptarse y alinearse con la visión de futuro. Esto implica promover valores como la innovación, la colaboración, la adaptabilidad y la orientación al cliente. La cultura alineada se convierte en el soporte emocional y operativo que facilita la adopción de nuevas tecnologías y procesos, evitando la resistencia al cambio.
- ✓ **Llamado a la Acción:** es la etapa que moviliza a la organización hacia la ejecución del cambio. Se trata de convertir la visión en acciones concretas, con un sentido de urgencia y compromiso colectivo. El llamado a la acción busca inspirar, motivar y comprometer

a todos los colaboradores, dejando claro que el cambio empieza de inmediato y que su éxito depende de la participación de cada miembro de PAYNEXT S.A.S.

C) Escenarios Presupuestales

Se han presentado a la organización PAYNEXT S.A.S. dos escenarios presupuestales. El primero corresponde al **escenario óptimo**, el cual contempla no solo las inversiones iniciales necesarias, sino también los costos de sostenimiento del proyecto en el tiempo. Por su parte, el **escenario Mínimo Viable** ha sido diseñado considerando los requerimientos básicos para garantizar el cumplimiento de los objetivos trazados, dejando claro que, en un plazo máximo de dos años, será necesario ampliar las inversiones para asegurar la continuidad y la sostenibilidad del proyecto.

Tabla 26

Escenarios Presupuestales – Óptimo

Objetivo	Seleccionar la herramienta tecnológica más adecuada para los procesos críticos de PAYNEXT S.A.S., según los escenarios presupuestales (óptimo / mínimo viable), considerando recursos económicos, humanos, logísticos y el retorno esperado (ROI), para priorizar líneas de acción según la disponibilidad de recursos.						
Modo de uso							
Tipo presupuesto - Óptimo							
<i>Identifica el área crítica y el proceso operativo donde se planea implementar una herramienta.</i>	<i>Solución tecnológica evaluada para su implementación</i>	<i>Nivel de urgencia o importancia (Alta / Media / Baja) para atender ese proceso.</i>	<i>Inversión estimada en COP/USD requerida para implementar la herramienta.</i>	<i>Requerimientos físicos o tecnológicos adicionales en términos de recursos humanos</i>	<i>Requerimientos físicos o tecnológicos adicionales (ej. licencias, servidores, integración, conectividad).</i>	<i>Porcentaje estimado de retorno sobre la inversión.</i>	<i>Enfoque principal según el modelo PITS (automatización, analítica, integración, soporte).</i>

Proceso Clave	Proceso Específico	Herramienta	Escala de Prioridad de Atención	Recursos económicos terceros (COP/USD)	Recursos Humanos (Personas)	Recursos logísticos	ROI Estimado (%)	Comentario Estratégico PITS (Automatización, Analítica, Integración, etc.)
Nómina	Cálculo de horas extra	Power Automate	Alta	COP 1.900.000 / Mes	1	Licenciamiento suministrado por proveedor tecnológico	40%	Automatización de tareas repetitivas para reducir errores y tiempos.
Nómina	Registro de novedades	Macros Excel	Media	\$0 (uso interno)	1	Licenciamiento office ya incluido en costos generales	25%	Automatización básica; ideal para escenarios mínimos viables.
Auditoría	Verificación de reportes	Power BI	Alta	USD 600 / Anuales	Dentro de las operaciones	Licencia Power BI Pro	60%	Analítica avanzada para visualización y monitoreo en tiempo real.
Auditoría	Control de procesos	Workzone	Media	\$0 (uso interno)	Dentro de las operaciones	Membresía ya incluida en costos generales	30%	Integración de flujos de trabajo con trazabilidad completa.
Financiero	Consolidación de pagos	RPA	Alta	COP 4.000.000/ Mes	2	Licenciamientos suministrados por el proveedor tecnológico	70%	Automatización robusta de procesos complejos interdepartamentales.
Financiero	Integración contable	Bots vía APIs	Alta	COP 60.000.000 /Único pago	1	Licenciamientos, dos equipos destinados	65%	Integración de sistemas externos para consolidación contable en tiempo real.
General	Gestión de agenda	Planner de Outlook	Media	\$0 (uso interno)	Dentro de las operaciones	Ya incluido en servicio de Outlook	15%	Coordinación básica; útil en escenarios de base.
General	Soporte virtual	Inteligencia Artificial (IA)	Alta	COP 50.000.000/ Único pago	1	Licencias de software IA, Alojamiento, sistemas de seguridad, la velocidad de la conectividad ya se tiene	50%	Soporte inteligente para tareas de atención y respuesta automatizada.

						dentro de la compañía		
Consultoría	Consultoría técnica	Consultoría externa	Alta	COP 40.000.000/ Único pago	1	suministrados por los proveedores externos	35%	Apoyo estratégico para implementación técnica y toma de decisiones.

Fuente: elaboración propia

Tabla 27

Escenarios Presupuestales – Mínimo Viable

Objetivo		Seleccionar la herramienta tecnológica más adecuada para los procesos críticos de PAYNEXT S.A.S., según los escenarios presupuestales (óptimo / mínimo viable), considerando recursos económicos, humanos, logísticos y el retorno esperado (ROI), para priorizar líneas de acción según la disponibilidad de recursos.						
Modo de uso								
Tipo presupuesto - Mínimo Viable								
				<i>Inversión estimada en COP/USD requerida para implementar la herramienta.</i>	<i>Requerimientos físicos o tecnológicos adicionales en términos de recursos humanos</i>	<i>Requerimientos físicos o tecnológicos adicionales (ej. licencias, servidores, integración, conectividad).</i>	<i>Porcentaje estimado de retorno sobre la inversión.</i>	<i>Enfoque principal según el modelo PITS (automatización, analítica, integración, soporte).</i>
Proceso Clave	Proceso Específico	Herramienta	Escala de Prioridad de Atención	Recursos económicos terceros (COP/USD)	Recursos Humanos (Personas)	Recursos logísticos	ROI Estimado (%)	Comentario Estratégico PITS (Automatización, Analítica, Integración, etc.)
Nómina	Cálculo de horas extra	Power Automate	alta	COP 1.900.000 / Mes	1	Licenciamiento suministrado por proveedor tecnológico	30%	Automatización de tareas repetitivas para reducir errores y tiempos.

Nómina	Registro de novedades	Macros Excel	media	\$0 (uso interno)	1	Licenciamiento office ya incluido en costos generales	20%	Automatización básica; ideal para escenarios mínimos viables.
Auditoría	Verificación de reportes	Power BI	alta	USD400 / Anuales	Dentro de las operaciones	Licencia Power BI Pro	40%	Analítica avanzada para visualización y monitoreo en tiempo real.
Auditoría	Control de procesos	Workzone	media	\$0 (uso interno)	Dentro de las operaciones	Membresía ya incluida en costos generales	20%	Integración de flujos de trabajo con trazabilidad completa.
Financiero	Consolidación de pagos	RPA	alta	COP 3.000.000/ Mes	2	Licenciamientos suministrados por el proveedor tecnológico	50%	Automatización robusta de procesos complejos interdepartamentales.
Financiero	Integración contable	Bots vía APIs	alta	COP 40.000.000 /Único pago	1	Licenciamientos, dos equipos destinados	45%	Integración de sistemas externos para consolidación contable en tiempo real.
General	Gestión de agenda	Planner de Outlook	media	\$0 (uso interno)	Dentro de las operaciones	Ya incluido en servicio de Outlook	10%	Coordinación básica; útil en escenarios de base.
General	Soporte virtual	Inteligencia Artificial (IA)	alta	COP 30.000.000/Único pago	1	Licencias de software IA, Alojamiento, sistemas de seguridad, la velocidad de la conectividad ya se tiene dentro de la compañía	45%	Soporte inteligente para tareas de atención y respuesta automatizada.
Consultoría	Consultoría técnica	Consultoría externa	alta	COP 20.000.000/Único pago	1	suministrados por los proveedores externos	20%	Apoyo estratégico para implementación técnica y

								toma de decisiones.
--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------

Fuente: elaboración propia

D) Análisis de sensibilidad

Tabla 28

Análisis de sensibilidad presupuestal

Proceso / Herramienta	Costo Escenario Óptimo	Costo Escenario Mínimo Viable	Variación de Inversión (%)	ROI Óptimo (%)	ROI Mínimo Viable (%)	Variación ROI (%)	Impacto Operativo de la Reducción de Inversión	Sensibilidad a Factores Exógenos
Nómina – Power Automate (Horas extra)	COP 1.900.000/mes	COP 1.900.000/mes	0%	40%	30%	-10%	Menor capacidad de automatización simultánea. Reducción de eficiencia y velocidad operativa.	Alta: licencias sujetas a TRM y costos de proveedor.
Nómina – Macros Excel (Registro de novedades)	\$ 0	\$ 0	0%	25%	20%	-5%	Mantiene funcionalidad, pero con menor soporte y mayor carga manual residual.	Baja: depende solo de Office ya adquirido.
Auditoría – Power BI (Verificación de reportes)	USD 600/año	USD 400/año	-33 %	60%	40%	-20%	Menor disponibilidad de licencias. Disminución en analítica avanzada e insights en tiempo real.	Alta: precio ligado a TRM y a tarifas globales.
Auditoría – Workzone (Control de procesos)	\$ 0	\$ 0	0%	30%	20%	-10%	Reducción de capacidad de trazabilidad y workflow estructurado.	Media: depende de estabilidad del proveedor.
Financiero – RPA (Consolidación de pagos)	COP 4.000.000/mes	COP 3.000.000/mes	-25 %	70%	50%	-20%	Menor escalabilidad en bots, posibles retrasos en automatización interdepartamental.	Alta: servicios de RPA son sensibles a TRM y variaciones de proveedor.

Financiero – Bots vía API (Integración contable)	COP 60.000.000 único pago	COP 40.000.000 único pago	-33 %	65%	45%	-20%	Integración limitada; menor consolidación contable en tiempo real. Aumenta carga manual.	Muy alta: costos en dólares afectan directamente e presupuesto.
General – Planner Outlook (Gestión de agenda)	\$ 0	\$ 0	0%	15%	10%	-5%	Reducción leve en coordinación; impacto mínimo.	Baja.
General – IA (Soporte virtual)	COP 50.000.000 único pago	COP 30.000.000 único pago	-40 %	50%	45%	-5%	Limitación en capacidades del modelo, menor automatización en soporte.	Alta: IA depende de tarifas, hosting y TRM.
Consultoría – Apoyo técnico externo	COP 40.000.000	COP 20.000.000	-50 %	35%	20%	-15%	Menor acompañamiento experto; riesgos altos en implementación y toma de decisiones.	Media: precios pueden variar por mercado profesional.

Fuente: elaboración propia

Se realizó un análisis de sensibilidad con el propósito de determinar cómo varían los resultados financieros del proyecto frente a ajustes en los niveles de inversión considerados en los escenarios de presupuesto óptimo y mínimo viable. Los resultados evidencian que, cuando la inversión se reduce respecto al nivel óptimo, el retorno sobre la inversión (ROI) disminuye de forma significativa. Esta contracción se explica por la reducción en las eficiencias operativas, la limitación en la capacidad instalada y la menor captura de beneficios derivados de la automatización, integración tecnológica y trazabilidad de procesos.

El análisis incorporó además factores exógenos que no pueden ser controlados por la organización, tales como fluctuaciones del mercado, variaciones macroeconómicas, cambios en la tasa representativa del mercado (TRM) y ajustes en tarifas internacionales de software. Estos elementos afectan directamente los costos de adquisición tecnológica, los gastos de

implementación y la estabilidad del presupuesto, incrementando con ello la exposición al riesgo financiero y ampliando la dispersión de los resultados estimados.

Los hallazgos muestran que la transición desde el escenario óptimo hacia el mínimo viable genera una disminución del ROI que oscila entre el 12 % y el 15 %. Esta reducción responde a la limitada capacidad de la inversión restringida para generar retornos equivalentes. De igual manera, se observó que incrementos inesperados en los costos del proyecto —por causas internas o externas— afectan la rentabilidad de forma proporcional, lo que confirma la alta sensibilidad del ROI frente a variaciones en variables clave del presupuesto.

En conjunto, los resultados subrayan la importancia de mantener niveles de inversión alineados con el escenario óptimo o, en su defecto, implementar estrategias de mitigación que compensen las eficiencias perdidas y reduzcan el impacto negativo sobre la rentabilidad final. Desde la perspectiva estratégica del modelo PITS, esto implica fortalecer mecanismos de automatización, escalar herramientas de integración y asegurar capacidades analíticas robustas que soporten una toma de decisiones informada y sostenible en el tiempo.

Los resultados del análisis de sensibilidad permiten concluir que la estructura de inversión es un determinante crítico del desempeño financiero y operativo del proyecto de transformación para PAYNEXT S.A.S. La evidencia muestra que el escenario óptimo no solo maximiza el ROI, sino que reduce la vulnerabilidad del proyecto frente a volatilidades externas como la TRM, la inflación tecnológica y las variaciones globales en precios de licenciamiento.

E) Diagrama de Gantt

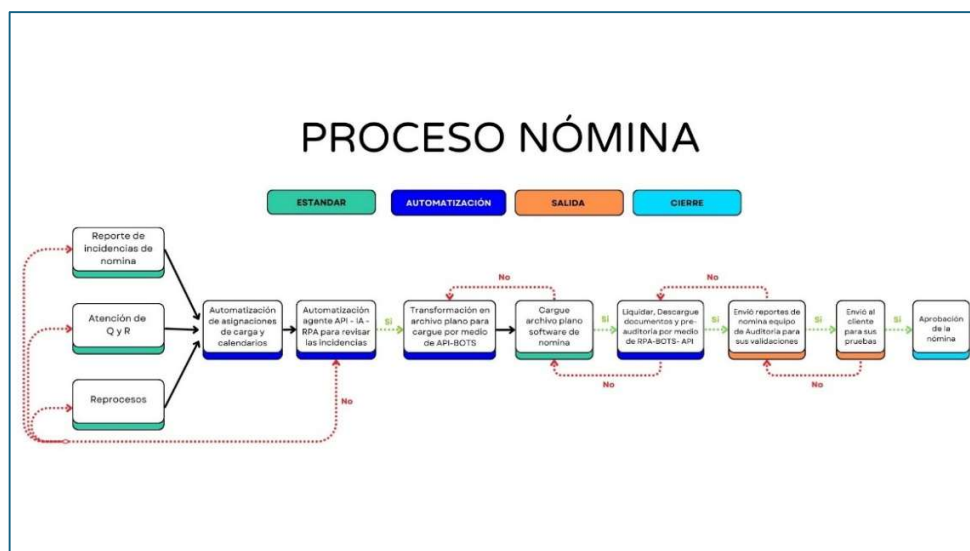
En el Anexo 18 se presenta el cronograma de Gantt correspondiente a la Etapa 2 del proyecto, el cual constituye una herramienta de planificación y control fundamental para la organización PAYNEXT S.A.S. Este cronograma detalla de manera estructurada las actividades a desarrollar y los plazos definidos para su ejecución, garantizando una visión integral del avance esperado.

F) Modelos de flujos transformados

En esta sección, a partir de los flujogramas suministrados por PAYNEXT S.A.S. (ver anexos 6, 7 y 8) y de los resultados obtenidos en la etapa previa, se realizó la transformación de los procesos de nómina, auditoría y área financiera, incorporando las propuestas definidas en el proyecto PITS. A continuación, se presentan los nuevos flujos resultantes de dicha transformación.

Figura 8.

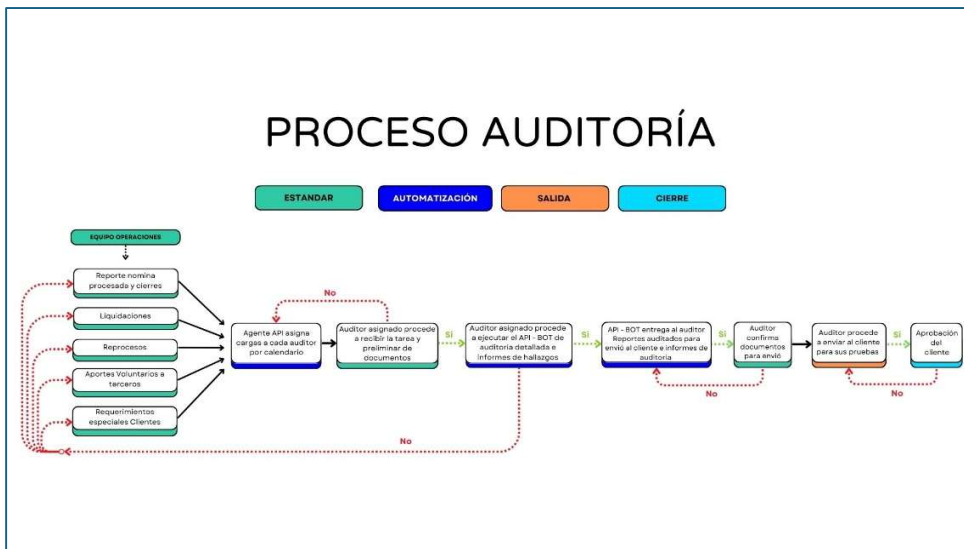
Flujograma transformado – Nómina



Fuente: elaboración propia

Figura 9.

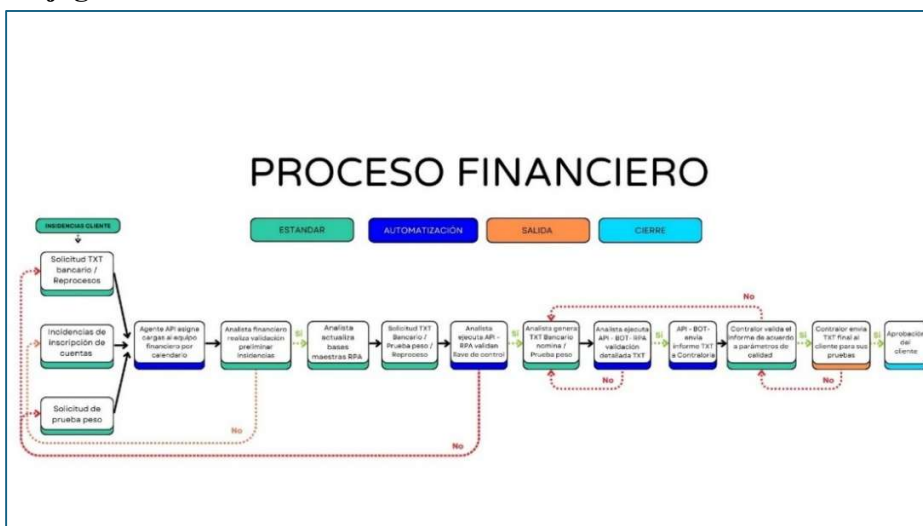
Flujograma transformado – Auditoría



Fuente: elaboración propia

Figura 10.

Flujograma transformado – Financiero



Fuente: elaboración propia

G) Matriz RACI

Tabla 29

Matriz RACI

Objetivo	Esta matriz define los roles y niveles de participación de cada actor clave en las actividades del proyecto de transformación digital (PITS) en PAYNEXT S.A.S. Su propósito es garantizar claridad, coordinación y responsabilidad compartida durante toda la implementación.							
Clasificación	<p>R (Responsable): Persona o área encargada de ejecutar la tarea o entregable. Solo debe haber uno por actividad.</p> <p>A (Aprobador): Persona o área con autoridad para tomar decisiones y validar el resultado final.</p> <p>C (Consultado): Persona o área que debe ser consultada antes o durante la ejecución, ya que aporta conocimientos clave.</p> <p>I (Informado): Persona o área que debe ser mantenida al tanto del progreso o resultado, aunque no intervenga directamente.</p>							
Modo de uso	<p>1. Ubique cada actividad clave del proyecto en la primera columna.</p> <p>2. Identifique los actores involucrados (Dirección, TI, Operaciones, etc.) y asigne su rol R, A, C o I según su nivel de participación.</p> <p>3. Consulte la columna de "Observaciones del Consultor" para recomendaciones específicas asociadas a cada actividad.</p> <p>4. Use esta matriz como guía en reuniones, planes de trabajo y comités de seguimiento para asegurar alineación y evitar duplicidad de funciones o vacíos de responsabilidad.</p>							
Actividad / Entregable clave	Dirección General	Líder Transformación	Área TI	Operaciones	Auditoría	Talento Humano	Proveedor Ext.	Observaciones del Consultor
Aprobación del proyecto PITS	A	R	I	I	I	I	C	Requiere respaldo explícito de alta dirección.
Diagnóstico de procesos actuales	I	R	C	R	R	C	N/A	Incluir entrevistas cruzadas entre áreas para validar prácticas reales y detectar cuellos de botella.
Levantamiento técnico (infraestructura TI)	I	C	R	C	C	C	R	Verificar capacidad de servidores, licencias, niveles de obsolescencia y riesgos de ciberseguridad.
Selección de herramientas RPA/IA	A	R	C	C	C	C	C	Analizar compatibilidad con sistemas existentes y priorizar

								soluciones escalables a largo plazo.
Diseño de procesos digitales	I	R	C	R	R	I	N/A	Alinear con capacidades internas actuales, involucrando usuarios clave para evitar resistencia.
Desarrollo y pruebas piloto de automatización	I	R	R	C	C	I	R	Implementar pilotos a pequeña escala, midiendo impacto en eficiencia y aceptación del usuario.
Capacitación y gestión del cambio	I	R	C	C	C	R	C	Integrar narrativa estratégica con prácticas operativas; incluir planes de incentivos y embajadores del cambio.
Evaluación de resultados y ajustes	A	R	C	R	C	C	I	Realizar evaluaciones trimestrales; ajustar estrategias de forma ágil con base en métricas de desempeño.

Fuente: elaboración propia

La matriz de roles asegura un balance adecuado entre liderazgo estratégico, ejecución técnica y gestión del cambio humano en el proyecto de transformación digital de PAYNEXT S.A.S. La Dirección General concentra decisiones críticas como aprobaciones y evaluación de resultados, lo que garantiza respaldo institucional. El Líder de Transformación es el eje operativo, responsable en todas las etapas, asegurando continuidad y coordinación.

El Área de TI tiene un papel protagónico en infraestructura y pruebas piloto, mientras que Operaciones y Auditoría aportan rigor en el diseño y validación de procesos. Talento Humano se vuelve estratégico en la fase de capacitación y adopción, asegurando la apropiación cultural. Finalmente, los proveedores externos enriquecen el proceso con experiencia técnica y mejores prácticas.

Las observaciones del consultor refuerzan la necesidad de alineación transversal, pruebas escalonadas, capacitación continua y evaluación periódica, lo que convierte la matriz en un instrumento no solo de asignación de roles, sino de gobernanza ágil y adaptable.

H) Matriz de Impacto Cultural

Tabla 30

Matriz Impacto Cultural

Objetivo	La Matriz de Impacto Cultural tiene como objetivo evaluar de manera sistemática cómo la transformación digital afecta a cada área de la organización, considerando su nivel de preparación cultural y su posible resistencia al cambio. Esta herramienta permite anticipar fricciones, identificar aliados estratégicos y diseñar intervenciones diferenciadas que faciliten la adopción del cambio, alineando a los equipos con la narrativa estratégica del proyecto PITS.				
Modo de uso	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifique las áreas clave involucradas en el proyecto (TI, Operaciones, Auditoría, etc.). 2. Evalúe el nivel de impacto del cambio en cada área (Bajo, Medio, Alto, Muy Alto), considerando cuánto se verán transformadas sus funciones o procesos. 3. Analice la preparación cultural actual, valorando elementos como apertura al aprendizaje, adaptabilidad, colaboración y uso de tecnología. 4. Estime el nivel de resistencia potencial de cada equipo ante la transformación, con base en su historia, comportamiento organizacional y cultura previa. 5. Determine el tipo de intervención recomendada, adaptando la estrategia de cambio según el perfil de cada área. 				
Área / Equipo	Nivel de Impacto del Cambio	Nivel de Preparación Cultural	Nivel de Resistencia Potencial	Tipo de Intervención Recomendada	Observaciones del Consultor
Dirección General	Muy Alto	Medio-Alto	Medio	Acompañamiento estratégico, workshops de visión compartida y liderazgo digital.	Deben actuar como sponsors activos del cambio; riesgo de

					priorizar lo financiero sobre lo cultural.
Área de TI	Muy Alto	Alto	Bajo-Medio	Formación avanzada en nuevas tecnologías, <i>empowerment</i> y co-liderazgo del cambio.	Es el área más preparada y puede ser motor de la transformación, pero debe evitar sobrecarga operativa.
Operaciones	Alto	Medio	Alto	Capacitación intensiva, pilotos controlados, gestión del cambio paso a paso.	Alta dependencia de procesos actuales; riesgo de resistencia por miedo a pérdida de control y redefinición de roles.
Auditoría	Medio	Medio-Bajo	Medio-Alto	Talleres de confianza y transparencia, alineación con normas de cumplimiento.	Perciben la digitalización como amenaza al control tradicional; importante destacar beneficios en trazabilidad.
Talento Humano	Alto	Medio	Medio	Desarrollo de cultura digital, programas de <i>reskilling</i> y gestión emocional.	Debe convertirse en facilitador del cambio cultural; riesgo de centrarse solo en procesos administrativos.
Comercial / Clientes	Alto	Medio-Bajo	Alto	Estrategias de comunicación externa, capacitación en CRM digital, gestión de expectativas.	Los clientes pueden percibir los cambios como fricción inicial; clave garantizar continuidad y valor agregado.
Proveedores / Aliados	Medio	Bajo	Alto	Acuerdos de colaboración, capacitación en sistemas integrados y estándares digitales.	Riesgo alto si no adoptan los sistemas digitales; se requiere gestión de alianzas estratégicas.

Fuente: elaboración propia

La matriz de impacto cultural revela que el proceso de transformación digital y organizacional en curso no se limita a la adopción de herramientas tecnológicas, sino que exige una profunda gestión del cambio cultural. Los hallazgos evidencian que el éxito dependerá en gran medida de la capacidad de la organización para articular liderazgos, generar confianza y movilizar voluntades a lo largo de toda la estructura empresarial.

En primer lugar, el rol de Dirección General y Talento Humano se configura como la base estratégica del proceso. Dirección General actúa como agente del cambio, con el poder de comunicar una visión clara y generar legitimidad frente a toda la compañía. Talento Humano, por su parte, es el catalizador cultural que permitirá traducir esa visión en prácticas cotidianas, impulsando la adopción de nuevas competencias, la cohesión de los equipos y la resiliencia frente a las tensiones propias de la transición. La sinergia entre ambas áreas garantizará la sostenibilidad del proyecto en el mediano y largo plazo.

Se identifican áreas críticas como Operaciones y Comercial/Clientes, donde la resistencia se manifiesta con mayor fuerza. Dicha resistencia responde principalmente a la percepción de riesgos asociados a la continuidad del servicio, la adaptación de roles y la presión de resultados inmediatos frente al cliente. Esto convierte a estos frentes en los principales focos de gestión del cambio, requiriendo intervenciones más intensivas, basadas en comunicación transparente, capacitación gradual y una estrategia de “victorias tempranas” que demuestre los beneficios tangibles del cambio en el corto plazo.

Asimismo, la participación de Proveedores y Aliados adquiere relevancia estratégica en la medida en que su grado de integración definirá la fluidez de la cadena de valor. Su involucramiento temprano permitirá anticipar posibles fricciones, establecer mecanismos de colaboración y asegurar que las nuevas soluciones tecnológicas y operativas se articulen sin afectar la calidad del servicio.

Finalmente, Auditoría emerge como garante del proceso, con la responsabilidad de asegurar que las prácticas implementadas se desarrollen en conformidad con los principios de

transparencia, cumplimiento normativo y gestión de riesgos. Su rol contribuye a blindar el proceso frente a posibles desviaciones y, al mismo tiempo, refuerza la credibilidad del proyecto ante los distintos *stakeholders* internos y externos.

En conjunto, la matriz evidencia que la transformación requiere una aproximación dual: por un lado, consolidar a las áreas motoras del cambio como referentes visibles y comprometidos con la visión corporativa; y por otro, diseñar mecanismos de acompañamiento diferenciados para los actores con mayor nivel de resistencia. El mayor desafío será lograr que el cambio se perciba no como una imposición, sino como una oportunidad compartida de crecimiento y evolución.

En este sentido, la estrategia de gestión cultural deberá enfocarse en tres prioridades; el liderazgo visible y coherente desde la alta dirección, con mensajes claros y consistentes, la gestión proactiva de resistencias, mediante programas de capacitación, escucha activa y participación inclusiva en la toma de decisiones y la consolidación de una cultura de innovación y sostenibilidad, en la que cada actor entienda que su aporte es clave para el éxito colectivo.

I) Matriz del progreso del impacto cultural

Tabla 31

Matriz del progreso del impacto cultural

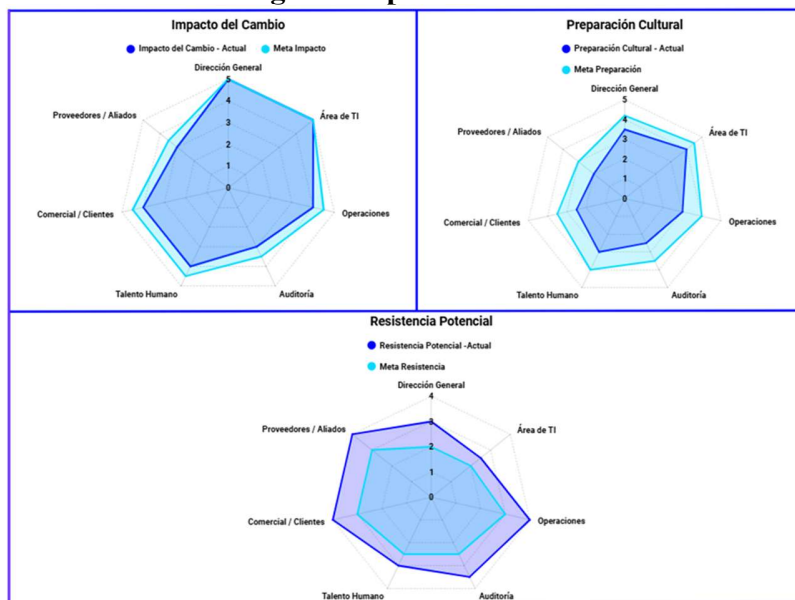
Objetivo	Establecer un sistema de medición semestral que permita cuantificar el nivel de impacto cultural, evaluar el avance hacia las metas definidas y facilitar la toma de decisiones oportunas para fortalecer la adopción del cambio en todas las áreas de la organización
Modo de uso	<p>1. Tomar como referencia los datos de la Matriz de Impacto Cultural, que contiene las valoraciones cualitativas por área o equipo</p> <p>2. Transformar la información en valores numéricos, utilizando la siguiente escala estandarizada: Muy Alto = 5; Alto = 4; Medio-Alto = 3.5; Medio = 3; Medio-Bajo = 2.5; Bajo = 2; Muy Bajo ≤ 1</p>

	3. Tabular los resultados para medir el progreso frente a las metas establecidas en los indicadores de impacto, preparación cultural y resistencia potencial					
	4. Aplicar la medición cada seis meses con el fin de disponer de datos actualizados, monitorear la evolución del cambio cultural y activar planes de mejora cuando se identifiquen desviaciones o brechas significativas					
Área / Equipo	Impacto del Cambio - Actual	Preparación Cultural - Actual	Resistencia Potencial - Actual	Meta Impacto	Meta Preparación	Meta Resistencia
Dirección General	5	3,5	3	5	4,2	2
Área de TI	5	4	2,5	5	4,5	2
Operaciones	4	3	4	4,5	4	3
Auditoría	3	2,5	3,5	3,5	3,5	2,5
Talento Humano	4	3	3	4,5	4	2,5
Comercial / Clientes	4	2,5	4	4,5	3,5	3
Proveedores / Aliados	3	2	4	3,5	3	3

Fuente: elaboración propia

Figura 11.

Gráfico Radar – Progreso Impacto Cultura



Fuente: elaboración propia

La Matriz de Control del Progreso del Impacto Cultural es una herramienta diseñada para monitorear semestralmente el nivel de impacto cultural, evaluar el grado de preparación de las

diferentes áreas de la organización y analizar el nivel de resistencia al cambio. Su propósito principal es generar información clara y medible que permita activar decisiones correctivas oportunas y asegurar una adopción efectiva del proceso de transformación organizacional.

Esta matriz integra tres componentes esenciales. En primer lugar, los datos actuales, que representan el punto de partida del análisis e incluyen las valoraciones iniciales del impacto del cambio, la preparación cultural y la resistencia potencial de cada área. En segundo lugar, se establecen las metas objetivo, es decir, los valores que se espera alcanzar en cada dimensión para orientar el progreso deseado y marcar el rumbo de la transformación. Finalmente, se emplea una escala estandarizada de 1 a 5, que permite convertir valoraciones cualitativas en indicadores cuantitativos, facilitando el análisis comparativo. En esta escala, Muy Bajo corresponde a 1, Bajo a 2, Medio-Bajo a 2.5, Medio a 3, Medio-Alto a 3.5, Alto a 4 y Muy Alto a 5.

El uso de esta matriz aporta múltiples beneficios. Por un lado, permite medir el progreso del cambio cultural comparando el estado actual con la meta establecida, identificando avances y retrocesos. Además, facilita la detección de áreas críticas, evidenciando casos de baja preparación cultural, altos niveles de resistencia o brechas significativas que requieren intervención. También contribuye a priorizar acciones estratégicas, enfocando los esfuerzos en los equipos que lo requieren.

Asimismo, la matriz se convierte en una guía para orientar decisiones de gestión del cambio, al proporcionar insumos para definir planes de entrenamiento, acompañamiento, comunicación interna, trabajo con líderes o ajustes operativos. Finalmente, su estructura numérica facilita la integración con dashboards y gráficos en herramientas como Excel, Power BI o reportes

ejecutivos, permitiendo visualizar tendencias y avances en radar charts, análisis de brechas o paneles de seguimiento semestral.

9.3. Etapa 3 – Análisis de los supuestos y las restricciones

Esta etapa tiene como finalidad revisar con precisión las condiciones asumidas en el modelo de transformación, así como los factores técnicos, organizacionales y presupuestales que puedan representar riesgos o limitaciones. El análisis de supuestos y restricciones permite anticipar escenarios críticos, ajustar decisiones estratégicas y asegurar que los esfuerzos de cambio estén alineados con la realidad operativa y las capacidades actuales de la organización.

A) Matriz PESTEL

La matriz PESTEL permite identificar factores externos que impactan el modelo PITS de PAYNEXT S.A.S., evidenciando riesgos inmediatos y oportunidades estratégicas que requieren una gestión diferenciada.

Tabla 32

Matriz PESTEL

Objetivo	Identificar y analizar los factores externos del entorno Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal que pueden afectar directa o indirectamente el desempeño, la estrategia y la sostenibilidad de Paynext S.A.S. en su proceso de transformación digital.				
Modo de uso	<i>Describe de forma breve el evento, tendencia o situación específica que afecta a la empresa.</i>	<i>Explica cómo ese factor externo puede afectar positiva o negativamente a la organización.</i>	<i>Evalúa si el impacto es Alto, Medio o Bajo, según su relevancia para la empresa.</i>	<i>Indica si el impacto se espera en el Corto (0-1 año), Mediano (1-3 años) o Largo plazo (3+ años).</i>	<i>Propuesta breve de acción para mitigar riesgos o aprovechar oportunidades detectadas.</i>
Dimensión PESTEL	Factor Identificado	Descripción del Impacto	Nivel de Impacto	Horizonte Temporal	Respuesta Estratégica Sugerida

Político	Cambios en la legislación laboral en Colombia	Reformas recientes podrían aumentar los costos de contratación y despido.	Alto	Corto plazo	Ajustar políticas internas de contratación
Económico	Inflación persistente en América Latina	Aumento de costos operativos y presión sobre salarios.	Medio	Corto plazo - Mediano plazo	Reforzar control presupuestal y revisar contratos con proveedores.
Social	Aumento en la demanda de modelos de trabajo híbrido	Cambios en las expectativas de los trabajadores actuales y potenciales.	Alto	Corto plazo	Fortalecer políticas híbridas de trabajo con tecnología de soporte.
Tecnológico	Avances en automatización con IA y RPA	Posibilidades de optimizar procesos repetitivos y mejorar tiempos de respuesta.	Alto	Mediano plazo	Invertir en soluciones RPA para procesos operativos claves.
Ecológico	Regulaciones ambientales más estrictas	Exigencias sobre sostenibilidad en procesos y cadena de valor.	Medio	Largo plazo	Sostener la estrategia de sostenibilidad que ya existe en la organización
Legal	Cambios en el régimen de protección de datos	Mayor exigencia para el tratamiento seguro de la información del cliente y empleado.	Bajo	Corto plazo	Actualizar protocolos de ciberseguridad y realizar auditorías internas.

Fuente: elaboración propia

- ✓ **Factores Políticos:** Los cambios en la legislación laboral en Colombia representan un **impacto alto e inmediato** para la organización. El aumento en los costos de contratación y despido puede afectar la estructura financiera y la flexibilidad operativa. Esto obliga a la compañía a **ajustar políticas de contratación**.
- ✓ **Factores Económicos:** La inflación persistente en América Latina genera **presión sobre salarios y costos operativos**, con un impacto **medio**, pero sostenido en el **corto y mediano plazo**. PAYNEXT S.A.S. debe reforzar sus controles presupuestales, revisar contratos con proveedores y diseñar esquemas de compensación flexibles que garanticen la retención de talento en escenarios inflacionarios.

- ✓ **Factores Sociales:** La creciente demanda de modelos híbridos de trabajo refleja un **cambio cultural profundo** en las expectativas laborales. Su impacto es **alto e inmediato**, lo que implica sostener las **políticas de flexibilidad** soportadas en herramientas digitales que aseguren productividad y bienestar, a la vez que refuercen el atractivo de la empresa para captar y retener talento calificado.
- ✓ **Factores Tecnológicos:** Los avances en IA y RPA ofrecen una **oportunidad estratégica de alto impacto** en el **mediano plazo**. La automatización permitirá optimizar procesos repetitivos, mejorar la eficiencia y responder con mayor agilidad a los clientes. La clave será **priorizar procesos críticos** para la implementación.
- ✓ **Factores Ecológicos:** El endurecimiento de las regulaciones ambientales implica un **impacto medio y de largo plazo**. Aunque su efecto no es inmediato, posiciona la sostenibilidad como un factor clave de competitividad y reputación corporativa. PAYNEXT S.A.S. deberá avanzar hacia una estrategia ESG integral.
- ✓ **Factores Legales:** Los cambios en el régimen de protección de datos implican un **impacto bajo, pero inmediato**, asociado al riesgo de sanciones regulatorias y pérdida de confianza del cliente. Es indispensable **actualizar protocolos de ciberseguridad**, reforzar la capacitación en protección de datos y establecer auditorías internas periódicas que garanticen cumplimiento normativo.

El análisis PESTEL evidencia que PAYNEXT S.A.S. enfrenta presiones inmediatas en tres frentes: **legislación laboral, inflación y modelos híbridos de trabajo**, los cuales requieren respuestas rápidas para proteger la estabilidad y el capital humano de la organización. Paralelamente, los **avances tecnológicos y las regulaciones ambientales** representan

oportunidades y retos que deben ser gestionados con visión de mediano y largo plazo para garantizar sostenibilidad y diferenciación competitiva.

La empresa debe adoptar un enfoque **dual y balanceado**: Mitigación de riesgos inmediatos (laborales, financieros y regulatorios) y Aprovechamiento de oportunidades estratégicas (automatización, sostenibilidad y cultura híbrida). Esto permitirá que la transformación digital de PAYNEXT S.A.S. se consolide como un proceso no solo tecnológico, sino también **organizacional, sostenible y resiliente** frente al entorno dinámico de América Latina.

B) Factores organizacionales internos.

La matriz identifica los principales elementos internos que inciden en la viabilidad del proyecto de transformación de PAYNEXT S.A.S., considerando su impacto en la organización y las acciones estratégicas recomendadas para mitigar riesgos o potenciar fortalezas.

Tabla 33

Matriz Factores organizacionales internos

Objetivo	Identificar los factores internos críticos que pueden facilitar o limitar la implementación exitosa del proyecto de transformación, con base en evidencia objetiva y recomendaciones de intervención.				
Modo de uso	<i>Define una métrica concreta, cualitativa o cuantitativa, que permita evaluar la dimensión seleccionada.</i>	<i>Redacta un resumen claro del estado actual de la organización respecto al indicador.</i>	<i>Menciona las fuentes o documentos que respaldan la descripción (ej. encuestas, reportes internos, entrevistas)</i>	<i>Evalúa el grado de influencia (bajo, medio, alto) que tiene esta condición sobre la implementación del proyecto.</i>	<i>Se sugiere una medida concreta para potenciar o mitigar el efecto del factor identificado.</i>
Dimensión Interna	Indicador Específico	Descripción de la Situación Actual	Evidencia de Soporte	Impacto en el Proyecto	Acción o Recomendación Estratégica

Clima Organizacional	Resultados de encuestas de satisfacción laboral	Se evidencia una percepción positiva general, aunque con focos de desmotivación en áreas operativas.	Encuesta interna 2024 (muestra: 85% del personal)	Medio – Puede afectar la disposición al cambio	Implementar espacios de escucha activa y reconocimiento continuo.
Rotación de Personal	Tasa de rotación anual	Se mantiene en 18%, está dentro del promedio del sector.	Reportes de RRHH, comparativo sectorial	Alto – Dificulta la estabilidad y continuidad en los procesos	Revisar políticas de retención y fortalecer el plan de carrera interno.
Carga Operativa	Volumen de tareas por colaborador	Limites en carga operativa en áreas críticas como nómina y atención al cliente.	Reporte de productividad interna – Mayo 2025	Alto – Dificulta adopción de nuevos procesos y tecnologías	Automatizar tareas repetitivas mediante RPA y redistribuir funciones.
Madurez Digital	Nivel de adopción de herramientas digitales	Uso limitado de herramientas colaborativas y baja integración tecnológica.	Auditoría digital interna	Alto – Ralentiza la transformación digital	Capacitación en herramientas digitales clave (ej. Planner, IA, RPA).
Apertura al Cambio	Nivel de disposición al cambio organizacional	Alta receptividad en niveles directivos, resistencia moderada en niveles operativos.	Entrevistas cualitativas con líderes y colaboradores	Medio – Puede generar retrasos o bloqueos en la implementación	Establecer agentes de cambio internos y campañas de comunicación estratégica.

Fuente: elaboración propia

- ✓ **Clima Organizacional (Impacto Medio):** aunque existe una percepción positiva general, persisten focos de desmotivación en áreas operativas. Este hallazgo, sustentado en encuestas internas, sugiere la necesidad de reforzar los mecanismos de escucha activa y reconocimiento, con el fin de mantener el compromiso del talento durante la implementación del cambio.
- ✓ **Rotación de Personal (Impacto Alto):** con una tasa de rotación del 18 %, dentro del promedio del sector, este factor representa un riesgo moderado para la continuidad y estabilidad de los procesos. Se requiere revisar con urgencia las políticas de retención y fortalecer los planes de carrera internos para asegurar la permanencia del conocimiento crítico y la cohesión del equipo.

- ✓ **Carga Operativa (Impacto Alto):** el límite en áreas críticas como nómina y atención al cliente amenaza con ralentizar la adopción de nuevos procesos y tecnologías. La solución estratégica debe enfocarse en la automatización de tareas repetitivas mediante RPA y en la redistribución de funciones, lo que permitiría liberar capacidad operativa y garantizar la eficiencia.
- ✓ **Madurez Digital (Impacto Alto):** el uso limitado de herramientas colaborativas y la baja integración tecnológica constituyen una barrera para la transformación digital. Resulta indispensable implementar programas de capacitación en herramientas digitales clave (Planner, IA, RPA), con el fin de robustecer las competencias del equipo y acelerar el proceso de adopción tecnológica.
- ✓ **Apertura al Cambio (Impacto Medio):** existe una alta receptividad en los niveles directivos, pero persiste resistencia moderada en áreas operativas. Esta condición puede generar retrasos en la implementación. La estrategia debe enfocarse en la creación de agentes internos de cambio y en campañas de comunicación estratégica, que fomenten la confianza y reduzcan la resistencia en los niveles operativos.

El análisis evidencia que los factores de mayor impacto en la transformación corresponden al límite en la carga operativa y la baja madurez digital, todos con efectos directos sobre la estabilidad de los procesos y la capacidad de adaptación tecnológica. Estos riesgos demandan acciones inmediatas para garantizar la sostenibilidad del proyecto.

Por otro lado, el clima organizacional y la apertura al cambio presentan impactos medios, pero no deben subestimarse, ya que el compromiso y la disposición del talento humano constituyen el motor de la transformación.

En conjunto, la matriz revela que el éxito del proyecto depende de un enfoque integral que combine estrategias de gestión del talento, automatización de procesos y desarrollo de capacidades digitales, enmarcadas en un plan de comunicación y liderazgo que promueva la confianza y la alineación de todo el equipo hacia los objetivos de cambio.

C) Matriz de Actores y Nivel de Compromiso

Tabla 34

Matriz de Actores y Nivel de Compromiso

Objetivo	Identificar y clasificar a los actores internos y externos clave para el proyecto, evaluando su nivel de influencia y compromiso, con el fin de diseñar estrategias de involucramiento adecuadas que fortalezcan el liderazgo, la colaboración transversal y la sostenibilidad del cambio.					
Modo de uso						
<i>Nombra a los grupos, áreas o personas que influyen o se ven afectados</i>	<i>Describe su función concreta en la iniciativa.</i>	<i>Indica si es interno o externo a la organización</i>	<i>Valora el grado de poder en decisiones (Alta / Media / Baja).</i>	<i>Estima su disposición y apoyo (Alto / Medio / Bajo).</i>	<i>Resume sus expectativas o motivaciones frente al proyecto.</i>	<i>Define acciones para mantener su apoyo (informes, reuniones, capacitaciones, etc.).</i>
Actor Clave	Rol en el Proyecto	Tipo de Actor	Nivel de Influencia	Grado de Compromiso	Interés Principal	Estrategia de Gestión
Dirección General	Toma de decisiones estratégicas	Interno	Alta	Alto	Alineación con la visión organizacional	Involucramiento directo
Jefe de TI	Coordinación tecnológica	Interno	Alta	Alto	Recursos y soporte tecnológico	Comunicación periódica
Equipo Auditor	Control y evaluación de procesos	Interno	Media	Alto	Transparencia y cumplimiento normativo	Articulación formal y reportes
Equipo Operativo	Ejecución diaria de procesos	Interno	Baja	Medio	Mejora de procesos y reducción de carga	Capacitación y motivación
Clientes	Usuarios indirectos	Externo	Media	Medio	Mejora en tiempos de respuesta y calidad	Retroalimentación periódica

Proveedor tecnológico	Implementación de soluciones	Externo	Alta	Alto	Ejecución eficiente de tecnología	Contrato formal y seguimiento
-----------------------	------------------------------	----------------	-------------	-------------	-----------------------------------	-------------------------------

Fuente: elaboración propia

La identificación y clasificación de los actores internos y externos permite evaluar su nivel de influencia y compromiso en el proyecto de transformación, lo que facilita el diseño de estrategias diferenciadas de gestión y comunicación.

- ✓ **Actores Internos:** (1) **Dirección General** con alta influencia y alto compromiso, constituye el principal habilitador estratégico del proyecto. Su involucramiento directo asegura la alineación con la visión organizacional y otorga legitimidad a las decisiones, (2) **Jefe de TI** actor clave para garantizar recursos y soporte tecnológico. Su influencia y compromiso alto lo convierten en un socio indispensable en la adopción de nuevas soluciones digitales, (3) **Equipo Auditor**, aunque su influencia es media, mantiene un alto compromiso orientado a la transparencia y el cumplimiento normativo. Su rol es crítico para asegurar la credibilidad y sostenibilidad del cambio y (4) **Equipo Operativo** presenta baja influencia y un nivel de compromiso medio. Si bien no participa en la toma de decisiones, su disposición es fundamental, ya que ejecuta los procesos diarios. Se requiere fortalecer la motivación mediante capacitación y gestión del cambio.
- ✓ **Actores Externos:** (1) **Clientes:** su influencia es media y su compromiso moderado. Su interés se centra en la mejora de tiempos de respuesta y calidad del servicio, por lo que la retroalimentación periódica será clave para asegurar su satisfacción y confianza en la empresa durante la transición y (2) **Proveedor Tecnológico:** con alta influencia y alto compromiso, representa un aliado estratégico esencial para garantizar la correcta

implementación de las soluciones. Su gestión debe estructurarse mediante contratos formales y un seguimiento riguroso.

El análisis evidencia que el éxito del proyecto depende de la sinergia entre los actores internos de alta influencia (Dirección General y Jefe de TI) y los actores externos críticos (Proveedor Tecnológico y Clientes). Asimismo, se identifican dos grupos cuya adecuada gestión resulta determinante el equipo operativo, aunque con baja influencia, constituye la base de la ejecución, y su compromiso debe ser elevado a través de programas de motivación, capacitación y comunicación y el equipo auditor, garante de cumplimiento y transparencia, cuya participación fortalecerá la legitimidad y sostenibilidad del proceso.

En conjunto, la matriz muestra que la estrategia de gestión de actores debe equilibrar liderazgo estratégico, soporte tecnológico, motivación del talento interno y alineación con las expectativas del cliente.

D) Matriz FODA

Tabla 35

Matriz FODA PAYNEXT S.A.S.

Objetivo	Identificar riesgos estratégicos vinculados al fallo o modificación de los supuestos clave, evaluando cómo se convierten en debilidades internas o amenazas externas, para definir planes de mitigación proactivos		
Modo de uso			
Fortalezas (F): Registra capacidades internas actuales que respaldan el éxito del proyecto, validadas por datos u observación (ej. reservas, compromiso, cultura abierta al cambio).	Oportunidades (O): Enumera factores externos favorables que, de mantenerse, pueden potenciar el impacto del proyecto (ej. mercado en crecimiento, exención de IVA, tecnología disponible).	Debilidades (D): Señala condiciones internas que, si no se gestionan adecuadamente, pueden poner en riesgo la ejecución del proyecto (ej. carga operativa, prioridades mal gestionadas).	Amenazas (A): Identifica variables del entorno externo que podrían poner en riesgo los supuestos base del proyecto o su sostenibilidad (ej. cambios normativos, inflación, competencia).

Fortalezas (F)	Oportunidades (O)	Debilidades (D)	Amenazas (A)
Solidez financiera y reservas reales para sostener el proyecto.	Expansión de mercados del BPO en RRHH a nivel global.	Riesgo de falta de tiempo de los colaboradores clave para el proyecto.	Fortalecimiento del Peso Colombiano (COP) frente al Dólar Estadounidense (USD)
Alta dirección y gerencia media comprometida.	Avances tecnológicos que facilitan automatización (RPA, IA, BI, APIs).	Prioridades operativas pueden desplazar el enfoque de TI en la consultoría.	Aumento de precios en tecnología o disminución de disponibilidad.
Cultura organizacional con apertura al cambio y disposición al aprendizaje.	Apoyo de asesores internacionales (México y Brasil) en transferencia de conocimiento.	Posibles desviaciones del alcance por falta de foco estratégico.	Aparición o sustitutos como nuevos competidores regionales.
Disponibilidad de recursos humanos calificados en áreas clave.	Preferencias del mercado por servicios tercerizados con valor agregado.	Resistencia al cambio en ciertos equipos operativos.	Inestabilidad política o económica en Colombia o países aliados que impacte operación o financiamiento.
N/A	N/A	Limitaciones para reasignar funciones y tareas durante la implementación.	Renuncia de empleados claves

Fuente: elaboración propia

La matriz FODA presentada permite identificar tanto las capacidades internas de PAYNEXT S.A.S. como los factores externos que representan oportunidades o riesgos para el éxito y la sostenibilidad de la transformación digital.

- ✓ **Fortalezas (F):** la solidez financiera y la existencia de reservas garantizan respaldo para la ejecución del proyecto, la alta dirección y gerencia media comprometida refuerzan el liderazgo estratégico y la cultura organizacional con apertura al cambio y la disponibilidad de talento humano calificado en áreas clave son activos que facilitan la adaptación y aceleran la curva de aprendizaje.
- ✓ **Oportunidades (O):** el crecimiento global del mercado de BPO en RRHH abre espacio para ampliar la participación internacional, los avances tecnológicos en RPA, IA, BI y APIs permiten optimizar procesos, reducir errores y mejorar la eficiencia, el apoyo de asesores

internacionales fortalece la transferencia de conocimiento y mejores prácticas y la preferencia del mercado por servicios tercerizados con valor agregado incrementa la relevancia de propuestas innovadoras y personalizadas.

- ✓ **Debilidades (D):** la sobrecarga de trabajo en colaboradores clave y la falta de foco estratégico pueden afectar la ejecución, las prioridades operativas podrían desplazar la atención necesaria hacia la transformación tecnológica, la resistencia al cambio en equipos operativos representa un riesgo cultural que puede frenar la adopción de nuevas prácticas y las limitaciones para reasignar funciones y tareas durante la implementación dificultan la flexibilidad necesaria en el proceso. Estas debilidades requieren planes de mitigación inmediatos, especialmente en gestión del talento, redistribución de cargas y fortalecimiento del cambio cultural.
- ✓ **Amenazas (A):** factores económicos como el fortalecimiento del peso colombiano frente al dólar o el aumento de precios en tecnología pueden encarecer la ejecución, la aparición de nuevos competidores regionales podría reducir la ventaja competitiva, la inestabilidad política y económica en Colombia o en países aliados constituye un factor de riesgo externo para la continuidad operativa y la renuncia de empleados clave amenaza la estabilidad y la transferencia de conocimiento en áreas críticas. Estas amenazas exigen una planificación financiera robusta, estrategias de retención de talento y vigilancia constante del entorno competitivo y regulatorio.

La clave estratégica será alinear los recursos financieros y humanos con una gestión del cambio integral que fortalezca la resiliencia organizacional, impulse la innovación y asegure la sostenibilidad del proyecto en el mediano y largo plazo.

E) Matriz de supuestos PAYNEXT S.A.S.

Tabla 36

Matriz de supuestos PAYNEXT S.A.S.

Objetivo	Clasificar y evaluar los supuestos claves identificados durante la planeación estratégica para determinar su validez, condiciones necesarias o inviabilidad, permitiendo así tomar decisiones informadas sobre la continuidad, ajuste o descarte de iniciativas en el plan de transformación.			
Modo de uso	<p>Confirmado (C): Validado con datos o evidencia clara.</p> <p>Condicionado (Cond.): Depende de variables internas o externas aún no resueltas.</p> <p>No Viable (N.V.): Ya descartado o no se puede garantizar en el horizonte del proyecto.</p>	Breve justificación que explica por qué el supuesto se encuentra en ese estado.	Qué riesgos o fortalezas implica ese estado para el cumplimiento del plan.	Propuesta concreta para gestionar el riesgo o aprovechar la condición favorable.
Supuesto Clave	Estado	Criterio de Clasificación	Implicación para el Proyecto	Acción Requerida
1. Apoyo activo de la alta dirección y líderes clave	Confirmado (C)	Se ha evidenciado respaldo continuo, participación en reuniones y toma de decisiones estratégica.	Respaldará la gobernanza, asignación de recursos y sostenibilidad del cambio.	Mantener alineación continua y establecer rutinas de seguimiento ejecutivo.
2. Disponibilidad tecnológica para implementar RPA e IA	Condicionado (Cond.)	La infraestructura básica existe, pero se requieren actualizaciones, licencias y pruebas de compatibilidad.	Puede limitar el alcance de automatización si no se fortalece la base tecnológica.	Realizar evaluación técnica e invertir en infraestructura antes de escalar la automatización.
3. Tiempo disponible del equipo operativo para participar en el proyecto	Confirmado (C)	Alta carga operativa actual, se ha evidenciado que se puede redistribuir las tareas	Se ha minimizado el riesgo de retrasos o ejecución parcial con ajustes en la agenda de trabajo del equipo.	Diseñar plan de liberación progresiva de carga o contratar apoyo temporal.
4. Compromiso del equipo auditor con la validación del cambio	Confirmado (C)	Se cuenta con actores clave del equipo auditor involucrados en procesos de	Fortalece la transparencia y la trazabilidad del proyecto.	Incluir al equipo auditor en los hitos críticos y reportes de avance.

		control y revisión.		
5. Estabilidad fiscal y tributaria para exportaciones de servicios	Condicionado (Cond.)	Actualmente aplica exención de IVA, pero existen reformas fiscales en discusión a nivel nacional.	Un cambio normativo podría afectar la rentabilidad y competitividad internacional.	Monitorear entorno normativo y planificar escenarios tributarios alternativos.
6. Acceso a asesoría internacional y apoyo técnico externo	Confirmado (C)	Alianzas vigentes con expertos de México y Brasil activas y funcionales.	Aporta conocimiento especializado y experiencias exitosas.	Incorporar transferencia de conocimiento en el plan de desarrollo organizacional.
7. Disponibilidad presupuestal para cubrir costos del proyecto	Confirmado (C)	Existe intención y provisión del presupuesto; sujeto a aprobación del comité financiero.	El presupuesto se encuentra reservado efectivamente en dinero en Bancos	Presentar caso de negocio sólido
8. Cultura organizacional favorable al cambio e innovación	Confirmado (C)	La organización ha liderado procesos previos de mejora continua con resultados positivos.	Facilita la adopción de nuevas tecnologías y procesos.	Reforzar liderazgo de cambio y gestión del clima laboral.
9. Madurez digital adecuada para asumir transformación tecnológica	Condicionado (Cond.)	Nivel intermedio de digitalización, con avances en automatización parcial y uso básico de analítica.	Puede dificultar la integración de soluciones complejas si no se desarrolla progresivamente.	Implementar programa de madurez digital gradual con metas por etapa.
10. Suficiente alineación entre objetivos del proyecto y plan estratégico vigente	Condicionado (Cond.)	El proyecto está enmarcado en el plan de internacionalización y eficiencia operativa 2025-2027.	Garantiza coherencia con visión corporativa de largo plazo.	Comunicar la alineación estratégica a todos los niveles para generar sentido de propósito.

Fuente: elaboración propia

La evaluación de los diez supuestos estratégicos identificados en el plan de transformación de PAYNEXT S.A.S. muestra un balance favorable, con seis confirmados y cuatro condicionados, lo cual refleja un nivel de factibilidad alto, aunque con riesgos que requieren gestión proactiva.

Supuestos Confirmados (60 %): los supuestos confirmados constituyen la base sólida sobre la cual se soporta la ejecución del proyecto: **Respaldo directivo y liderazgo comprometido (C1)** asegura gobernanza, recursos y sostenibilidad, **Tiempo disponible del equipo operativo (C3)** la redistribución de cargas mitiga riesgos de retrasos, **Compromiso del equipo auditor (C4)** refuerza la transparencia y control en la ejecución, **Acceso a asesoría internacional (C6)** aporta transferencia de conocimiento especializado, **Disponibilidad presupuestal (C7)** garantiza recursos financieros para la implementación y **Cultura organizacional favorable al cambio (C8)** reduce resistencias y favorece la adopción tecnológica. La organización cuenta con liderazgo, capital humano, recursos y cultura para impulsar la transformación, lo que constituye un punto de partida robusto.

Supuestos Condicionados (40 %): los supuestos condicionados reflejan riesgos que, aunque no bloquean el proyecto, requieren atención: **Disponibilidad tecnológica (C2)** donde la infraestructura requiere actualización, lo que podría limitar la escalabilidad de la automatización, **Estabilidad fiscal y tributaria (C5):** posibles reformas fiscales podrían impactar la rentabilidad del modelo de exportación de servicios, **Madurez digital (C9):** la organización se encuentra en un nivel intermedio, lo que demanda un proceso gradual de capacitación y adopción tecnológica y **Alineación estratégica (C10):** aunque existe un marco de coherencia, es necesario fortalecer la comunicación de los objetivos para generar sentido de propósito transversal.

Los condicionados representan dependencias críticas del entorno externo (fiscal y tecnológico) y brechas internas de capacidades (madurez digital, alineación estratégica), que pueden afectar la velocidad y sostenibilidad del cambio.

La matriz refleja que PAYNEXT S.A.S. cuenta con los elementos esenciales para iniciar la transformación digital, pero debe actuar sobre los condicionantes para garantizar la sostenibilidad del proyecto. La gestión proactiva de riesgos debe enfocarse en tres frentes (1) **Tecnología**: inversión en infraestructura y licenciamiento que asegure la escalabilidad de RPA e IA, (2) **Entorno regulatorio**: seguimiento tributario y preparación de escenarios alternativos y (3) **Capacidades organizacionales**: desarrollo de madurez digital y comunicación estratégica para fortalecer la alineación interna. Para que la viabilidad del proyecto sea alta.

F) Matriz de Riesgos: *Heat Map* de Impacto y Probabilidad.

La matriz de riesgos identificados permite visualizar los factores críticos que pueden afectar la ejecución del proyecto PITS. Al clasificar los riesgos por probabilidad e impacto, se observa que la mayoría se concentra en niveles Crítico y Alto, lo que evidencia la necesidad de una gestión preventiva robusta.

Tabla 37

Matriz de Riesgos: *Heat Map* de Impacto y Probabilidad.

Objetivo	Visualizar y jerarquizar los riesgos identificados en función de su probabilidad de ocurrencia e impacto potencial sobre el proyecto, con el fin de priorizar su tratamiento y diseñar estrategias de mitigación efectivas.			
Modo de uso				
<i>Describir de forma concisa la amenaza potencial al proyecto.</i>	<i>Estimar si es Alta, Media o Baja la posibilidad de que ocurra.</i>	<i>Evaluar el nivel de afectación si el riesgo se materializa (Alto, Medio, Bajo).</i>	<i>Resultado de combinar impacto y probabilidad (Crítico, Alto, Moderado, Bajo).</i>	<i>Estrategia concreta para prevenir, mitigar o gestionar ese riesgo.</i>
Riesgo Identificado	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo	Tratamiento Propuesto
Limitada disponibilidad de tiempo del equipo operativo	Media	Alto	Crítico	Reasignar cargas, establecer horarios flexibles

Falta de presupuesto para inversión en tecnología	Baja	Alto	Alto	Buscar financiación externa o fases de implementación
Falta de apoyo del área de TI para los pilotos de automatización	Baja	Medio	Moderado	Sensibilizar al equipo TI y vincularlos desde el diseño
Resistencia al cambio por parte de mandos medios	Media	Alto	Crítico	Talleres de cambio cultural, involucramiento temprano
Escasa claridad en los lineamientos estratégicos	Media	Alto	Alto	Alinear el proyecto con la alta dirección desde el inicio
Incertidumbre económica y política (entorno externo)	Media	Medio	Moderado	Monitoreo constante, establecer escenarios alternativos
Baja disponibilidad de datos estructurados para automatización	Media	Medio	Alto	Diseñar una fase de limpieza y organización de datos
Nivel de madurez digital insuficiente para adopción de RPA e IA	Alta	Alto	Crítico	Fase previa de capacitación y <i>roadmap</i> de adopción gradual

Fuente: elaboración propia

- ✓ **Riesgos Críticos: limitada disponibilidad de tiempo del equipo operativo (R1)** puede retrasar la ejecución de tareas clave. Se requiere redistribución de cargas y flexibilidad horaria, la **resistencia al cambio por parte de mandos medios (R4)** constituye una amenaza cultural que puede ralentizar la adopción tecnológica. Se recomienda intervención temprana con talleres y liderazgo visible y la **Madurez digital insuficiente (R8)** es un riesgo estructural, ya que sin capacitación y *roadmap* de adopción, la implementación de RPA e IA será limitada. Estos riesgos deben priorizarse porque comprometen directamente la capacidad de ejecución y la aceptación interna del cambio.
- ✓ **Riesgos Altos: falta de presupuesto para inversión tecnológica (R2)** aunque de baja probabilidad, tendría un impacto severo. Se recomienda acceso a financiamiento

alternativo, la **escasa claridad en lineamientos estratégicos (R5)** puede generar falta de dirección y esfuerzos dispersos. Es clave mantener alineación con la alta dirección y la **baja disponibilidad de datos estructurados (R7)** limita la automatización. Se requiere fase de limpieza y estandarización previa. Son riesgos manejables, pero requieren tratamiento temprano para evitar bloqueos en fases de implementación.

- ✓ **Riesgos Moderados: falta de apoyo del área de TI (R3)** si bien es de baja probabilidad, su ausencia reduciría la eficacia de los pilotos. Se mitiga involucrando al área desde el diseño y la **incertidumbre económica y política (R6)** es un riesgo externo con impacto medio. La mitigación pasa por monitoreo constante y escenarios alternativos. Representan factores de dependencia y entorno que deben monitorearse, pero no son limitantes inmediatas del plan.

Los riesgos más críticos no están vinculados tanto a financiamiento o tecnología, sino a capacidad operativa, cultura organizacional y preparación digital. Por lo tanto, se recomienda, **Gestión del talento y cultura** para reducir resistencias mediante liderazgo visible, talleres de cambio y redistribución de cargas, **Fortalecimiento digital** donde se implemente un programa escalonado de capacitación y preparación de datos y **Gobernanza estratégica** para garantizar lineamientos claros desde la alta dirección y asegurar provisión financiera anticipada. Con estas medidas, PAYNEXT S.A.S. podrá transformar riesgos críticos en oportunidades de aprendizaje y fortalecer la sostenibilidad del proceso de transformación digital.

G) Análisis de Brechas de Competencias

El análisis de la matriz de restricciones humanas en el plan de transformación digital refleja un panorama claro sobre las brechas que enfrenta la organización en habilidades, actitudes y cultura necesarias para el éxito del proyecto.

Tabla 38

Matriz de Brechas de Competencias.

Objetivo	Identificar y clasificar las restricciones humanas en habilidades digitales, motivación, colaboración y disposición al cambio, para priorizar acciones formativas, culturales y organizacionales que alineen al talento humano con los objetivos del plan de transformación digital.				
<i>Modo de uso</i>					
<i>Habilidad o actitud necesaria para implementar la transformación digital.</i>	<i>Nivel real observado en el equipo (Bajo, Medio, Alto).</i>	<i>Nivel ideal esperado para cumplir los objetivos. (Bajo, Medio, Alto)</i>	<i>Diferencia entre el nivel actual y el requerido.</i>	<i>Razón principal que origina la brecha.</i>	<i>Intervención específica para cerrar la brecha.</i>
Competencia Clave	Nivel Actual	Nivel Requerido	Brecha Identificada	Causa Principal	Acción Correctiva Sugerida
Manejo de herramientas RPA	Bajo	Alto	Conocimiento técnico insuficiente	Falta de formación específica	Capacitación técnica en UiPath o Automation Anywhere
Adaptabilidad al cambio	Medio	Alto	Se requiere mayor avance en la adaptabilidad	Cultura organizacional favorable	Talleres de cambio organizacional y coaching grupal
Pensamiento analítico para automatización	Bajo	Medio	Poca habilidad para identificar procesos críticos	Falta de experiencia en transformación	Mentorías y simulaciones prácticas
Colaboración interdisciplinaria	Medio	Alto	Bajo trabajo en equipo entre áreas	Segregación de funciones	Proyectos colaborativos interáreas y dinámicas de rol
Uso de datos y analítica básica	Medio	Medio	Dificultad para analizar o interpretar datos	Poca exposición a herramientas de BI	Formación en Power BI y cultura de decisiones con datos
Actitud proactiva ante la innovación	Medio	Alto	Resistencia o indiferencia ante cambios	Desconocimiento del impacto esperado	Socialización de casos de éxito e incentivos por innovación

Fuente: elaboración propia

- ✓ **Fortalezas y capacidades existentes:** la empresa muestra un nivel medio de preparación en aspectos como adaptabilidad al cambio, colaboración interdisciplinaria y uso básico de analítica. Es necesario refuerzan con programas de capacitación y proyectos colaborativos. Además, la cultura organizacional favorable ya identificada en ejercicios previos es un activo clave que puede acelerar la transición.
- ✓ **Brechas críticas:** Las principales limitaciones se concentran en **Manejo de herramientas RPA (Bajo vs. Requerido Alto)** es la falta de formación específica en soluciones como UiPath o Automation Anywhere genera un vacío técnico crítico, **Pensamiento analítico (Bajo vs. Requerido Medio)** donde el personal tiene dificultades para identificar procesos críticos que puedan ser automatizados, lo que limita la generación de propuestas de mejora y la **Actitud proactiva ante la innovación (Medio vs. Requerido Alto)** aunque existe apertura parcial, aún se percibe resistencia o indiferencia frente a nuevas iniciativas.
- ✓ **Riesgos culturales y de colaboración:** si bien la colaboración interdisciplinaria se encuentra en un nivel medio, persisten signos de segregación funcional que impiden una visión sistémica del negocio. La falta de proyectos interáreas podría traducirse en retrasos, conflictos de responsabilidad y resistencia pasiva al cambio.
- ✓ **Recomendaciones estratégicas:** (1) **Formación técnica focalizada** para implementar capacitaciones en RPA, RPA, Power BI y analítica de datos, con certificaciones oficiales que fortalezcan la confianza técnica, (2) **Mentorías y simulaciones** para facilitar espacios de aprendizaje práctico donde los colaboradores puedan identificar y diseñar casos reales de automatización, **Proyectos interáreas** para diseñar iniciativas piloto donde equipos mixtos trabajen en procesos críticos, fomentando la cultura colaborativa y el aprendizaje

compartido y **Gestión cultural** para acompañar la transformación con talleres de coaching, socialización de casos de éxito e incentivos que premien la innovación y la proactividad.

La evaluación de las restricciones humanas en PAYNEXT S.A.S. muestra que la organización cuenta con una base cultural favorable al cambio, pero aún presenta brechas críticas en competencias técnicas (RPA, analítica) y en la colaboración interdisciplinaria, lo que podría ralentizar la transformación digital si no se atiende de inmediato. Con programas de capacitación técnica, mentorías, proyectos colaborativos y gestión cultural, estas limitaciones pueden convertirse en fortalezas, asegurando la alineación del talento humano con los objetivos estratégicos y posicionando a la empresa como referente en innovación y eficiencia en el sector BPO.

H) Matriz de Restricciones

Tabla 39

Matriz de Restricciones

Objetivo	Identificar, clasificar y priorizar las restricciones internas y externas que pueden afectar la implementación del modelo PITS, con el fin de proponer soluciones estratégicas que minimicen su impacto y aseguren la viabilidad del proceso de transformación.				
<i>Modo de uso</i>					
<i>Describe el obstáculo o barrera que puede limitar la ejecución del plan.</i>	<i>Interna o Externa</i>	<i>Área específica o causa principal (financiera, cultural, estratégica, etc.).</i>	<i>Bajo, medio o alto.</i>	<i>Cómo se va a actuar frente a la restricción en el marco del modelo PITS.</i>	<i>Qué medidas específicas pueden aplicarse en el corto y mediano plazo.</i>
Restricción Identificada	Tipo	Origen	Impacto en el Proyecto	Decisión Estratégica Propuesta	Solución o Acción Recomendada
Limitada disponibilidad de tiempo del personal clave	Interna	Organizacional	Alta	Reasignar responsabilidades y priorizar recursos críticos	Ajustar cronograma, establecer espacios protegidos de dedicación exclusiva

Restricciones de presupuesto específico para implementación tecnológica	Interna	Financiera	Alta	Escalonar inversiones, buscar aliados estratégicos	Iniciar con piloto de bajo costo, gestionar fuentes externas de financiación si se requiere
Apoyo técnico limitado del área de TI	Interna	Tecnológica	Media	Fortalecer capacidades internas y clarificar roles	Capacitaciones a TI, contratación puntual de expertos externos
Falta de alineación estratégica de algunos líderes medios	Interna	Estratégica	Media	Alinear objetivos a través de comunicación bidireccional	Talleres de visión compartida, vinculación en decisiones clave
Normativas internas rígidas para rediseño de procesos	Interna	Legal / Procedimental	Media	Ajustar políticas internas que obstaculizan la innovación	Propuesta de reforma de procedimientos internos con aprobación gerencial
Falta de cultura digital o resistencia al cambio	Interna	Cultural	bajo	Impulsar un programa de gestión del cambio	Campañas de sensibilización, embajadores del cambio, liderazgo participativo
Incertidumbre macroeconómica (inflación, tasas de interés, estabilidad fiscal)	Externa	Entorno Económico	Alta	Diseñar escenarios contingentes y flexibles	Simulaciones financieras, ajustes dinámicos de la hoja de ruta
Dificultad para encontrar talento humano capacitado en RPA e IA	Externa	Mercado Laboral	Alta	Formar talento interno y generar alianzas con instituciones de educación	Convenios con universidades, procesos de <i>upskilling</i> y <i>reskilling</i>
Dependencia de decisiones regulatorias para adoptar nuevas tecnologías	Externa	Legal / Regulatorio	Media	Anticiparse al cambio normativo	Monitoreo de políticas públicas, relación con gremios y entes reguladores

Fuente: elaboración propia

✓ Restricciones Internas

Disponibilidad de tiempo del personal clave (Alta, Organizacional): se identifica como el principal cuello de botella, dado que la carga operativa limita la dedicación al proyecto. La estrategia de reasignación de responsabilidades y creación de espacios exclusivos resulta fundamental para no comprometer los cronogramas.

Restricciones presupuestales (Alta, Financiera): el financiamiento tecnológico es crítico. El escalonamiento de inversiones y pilotos de bajo costo permitirá avanzar sin comprometer la sostenibilidad, al tiempo que se abren opciones de financiación externa.

Apoyo técnico limitado del área de TI (Media, Tecnológica): aunque no es un riesgo crítico, puede convertirse en freno para pruebas piloto. Fortalecer capacidades internas y sumar expertos externos mitigará esta vulnerabilidad.

Falta de alineación estratégica en mandos medios (Media, Estratégica): esta restricción puede impactar en la cohesión organizacional. La comunicación bidireccional y la participación de líderes en decisiones clave resultan claves para garantizar compromiso.

Normativas internas rígidas (Media, Legal-Procedimental): obstaculizan la innovación y el rediseño de procesos. Reformar los procedimientos internos con aval gerencial generará mayor agilidad y flexibilidad.

Falta de cultura digital o resistencia al cambio (Bajo, Cultural): aunque el impacto se clasifica como bajo, puede escalar si no se gestiona adecuadamente. Las campañas de sensibilización, embajadores del cambio y liderazgo participativo serán determinantes.

✓ **Restricciones Externas**

Incertidumbre macroeconómica (Alta, Económica): la inflación y variación de tasas de interés generan vulnerabilidad financiera. Se requieren simulaciones financieras y una hoja de ruta dinámica para adaptarse al entorno.

Escasez de talento en RPA/IA (Alta, Mercado Laboral): limita la capacidad de escalar soluciones avanzadas. La formación de talento interno y alianzas educativas permitirá reducir esta dependencia.

Dependencia de decisiones regulatorias (Media, Legal-Regulatorio): aunque no es una amenaza inmediata, sí representa un factor de riesgo a mediano plazo. El monitoreo constante del entorno regulatorio y la vinculación con gremios anticiparán impactos.

La matriz muestra que las restricciones más críticas se concentran en la disponibilidad de tiempo del personal clave, las limitaciones presupuestales y la escasez de talento especializado, tanto internas como externas.

I) Checklists de Validación Estratégica Supuestos y Restricciones

La matriz dejara un escenario mixto para la implementación del modelo PITS en PAYNEXT S.A.S., con una combinación de fortalezas confirmadas que generan confianza en el proyecto y condicionamientos críticos que requieren gestión activa para mitigar riesgos.

Tabla 40

Checklists de Validación Estratégica Supuestos y Restricciones

Columna	Modo de uso
Estado	Clasifica el nivel de viabilidad actual del supuesto o restricción según tres niveles: Confirmado: Ya se encuentra validado y respaldado por evidencia o hechos. Condicionado: Depende de factores externos o validaciones futuras. No viable: No es factible en las condiciones actuales.
Justificación del Estado	Explica brevemente las razones detrás de la clasificación del estado.
Decisión Estratégica Asociada	Define la acción recomendada en función del estado. Por ejemplo: Mantener, Reformular, Mitigar, Eliminar, Buscar alternativas.

Checklist de Validación Estratégica

Tipo	Elemento	Categoría	Estado	Justificación	Decisión Estratégica
Supuesto	Apoyo activo de la alta dirección y líderes clave	Organizacional	Confirmado	Se cuenta con el respaldo manifiesto del comité ejecutivo y sponsors clave	Mantener liderazgo comprometido y comunicación continua
Supuesto	Disponibilidad tecnológica para implementar RPA e IA	Técnico	Condicionado	Existen bases, pero hay necesidades de actualización de infraestructura	Realizar diagnóstico técnico inicial y gestionar inversión
Supuesto	Tiempo disponible del equipo operativo para participar	Humano	Condicionado	El equipo está con ocupaciones; hay disposición y se puede redistribuir funciones	Reprogramar actividades y asegurar reemplazos operativos
Supuesto	Compromiso del equipo auditor con la validación del cambio	Organizacional	Confirmado	Audidores internos han sido incluidos en el plan y están motivados	Incluirlos en comités de seguimiento
Supuesto	Estabilidad fiscal y tributaria para exportaciones de servicios	Externo	Condicionado	Hay señales de inestabilidad macroeconómica en el país	Diseñar escenarios alternativos y monitoreo fiscal permanente
Supuesto	Acceso a asesoría internacional y apoyo técnico externo	Técnico	Confirmado	Se cuenta con convenios y redes de aliados internacionales	Aprovechar asesoría desde fase temprana
Supuesto	Disponibilidad presupuestal para cubrir costos del proyecto	Financiero	Confirmado	Se cuenta con el presupuesto y reserva real de los dineros del proyecto	Priorizar fases
Supuesto	Cultura organizacional favorable al cambio e innovación	Cultural	Confirmado	La compañía en general cuenta con personal dispuesto al cambio	Implementar programa de gestión del cambio para reforzar y mantener
Supuesto	Madurez digital adecuada para asumir transformación tecnológica	Técnico / Cultural	Condicionado	Diagnóstico preliminar indica niveles dispares de adopción digital	Implementar rutas de capacitación y madurez digital
Supuesto	Alineación entre objetivos del proyecto y plan estratégico vigente	Estratégico	Confirmado	El proyecto responde a pilares estratégicos definidos	Asegurar monitoreo

Restricción	Limitada disponibilidad de tiempo del personal clave	Humana	Condicionado	Carga laboral actual impide su dedicación plena al proyecto, pero es posible reasignar funciones	Designar <i>backups</i> y redistribuir cargas
Restricción	Falta de presupuesto específico para implementación tecnológica	Financiera	Confirmado	Se tiene el presupuesto	Priorizar actividades de alto impacto y buscar cofinanciación externa
Restricción	Apoyo técnico limitado del área de TI	Técnica / Organizacional	Condicionado	TI está enfocado en mantenimiento operativo, no en innovación	Reforzar capacidades TI o tercerizar implementación
Restricción	Falta de alineación estratégica de algunos líderes medios	Organizacional	Condicionado	Algunos mandos medios no reconocen prioridad del proyecto	Programa de comunicación y alineación estratégica
Restricción	Normativas internas rígidas para rediseño de procesos	Organizacional	Condicionado	Procedimientos internos requieren modificaciones complejas	Proponer ajustes normativos o excepciones temporales
Restricción	Falta de cultura digital o resistencia al cambio	Cultural	Condicionado	En general hay una buena actitud frente a la actualización digital	Capacitación y liderazgo del cambio
Restricción	Incertidumbre macroeconómica (inflación, tasas, etc.)	Externa	Condicionado	Contexto nacional presenta volatilidad	Diseñar escenarios financieros alternos
Restricción	Dificultad para encontrar talento humano capacitado en RPA e IA	Humano / Técnico	Condicionado	Escasez de perfiles especializados en el mercado	Inversión en formación interna o alianzas con expertos externos
Restricción	Dependencia de decisiones regulatorias para adoptar nuevas tecnologías	Externa / Regulatoria	Condicionado	Se requiere aval de entes de control para algunos procesos digitales	Monitorear cambios normativos y gestionar diálogo institucional
Observaciones adicionales					

- **Supuestos confirmados:** Elementos como el apoyo de la alta dirección, el compromiso del equipo auditor, la disponibilidad presupuestal y la cultura organizacional favorable al cambio se constituyen en fortalezas críticas que proporcionan estabilidad y credibilidad al proyecto PITS.
- **Supuestos condicionados:** Aspectos técnicos (infraestructura TI, madurez digital) y externos (estabilidad fiscal) requieren un seguimiento riguroso y la definición de planes de contingencia. Estas condiciones pueden redefinir el alcance del proyecto si no se abordan a tiempo.
- **Restricciones condicionadas:** Predominan las relacionadas con talento humano, TI y regulaciones internas, lo cual refleja que la gestión del cambio cultural y organizacional será el eje más desafiante en la implementación.
- **Restricciones confirmadas:** La asignación presupuestal es una ventaja clave; sin embargo, debe complementarse con una estrategia clara de priorización y fases para garantizar eficiencia.
- **Visión global:** La mayoría de los elementos se encuentran en estado **Condicionado**, lo que resalta la necesidad de un liderazgo activo, monitoreo constante y mecanismos de ajuste dinámico durante todo el ciclo del proyecto.

Fuente: elaboración propia

- ✓ **Fortalezas confirmadas:** El proyecto cuenta con un respaldo sólido en aspectos clave como él (1) **apoyo activo de la alta dirección y líderes clave**, garantizando gobernanza y disponibilidad de recursos, la (2) **disponibilidad presupuestal confirmada**, lo cual otorga seguridad financiera para cubrir las fases iniciales y asegurar continuidad, (3) la **cultura organizacional abierta al cambio**, reflejada en procesos previos de mejora continua que fortalecen la disposición al aprendizaje y (4) el **compromiso del equipo auditor**, que asegura transparencia y trazabilidad en los hitos del proyecto.
- ✓ **Condicionamientos críticos:** Se identificaron áreas condicionadas que deben atenderse con urgencia, tales como, (1) **infraestructura tecnológica y madurez digital** si bien existen bases, requieren actualizaciones, licencias y capacitación para permitir la adopción plena de RPA e IA, (2) la **carga operativa y disponibilidad de tiempo del equipo operativo** donde se ha evidenciado disposición, la carga actual puede comprometer el avance si no se liberan capacidades mediante redistribución de tareas o apoyo temporal, (3) la **alineación estratégica de mandos medios** puede generar resistencias y retrasos en cascada y (4) el **entorno fiscal y regulatorio** por la inestabilidad tributaria y las

restricciones normativas internas representan riesgos latentes que pueden alterar costos, alcance y tiempos del proyecto.

- ✓ **Restricciones internas y externas:** Las restricciones internas más relevantes giran en torno a la capacidad técnica del área de TI y a la rigidez normativa interna, que limitan la agilidad en el rediseño de procesos. Externamente, destacan la volatilidad macroeconómica y la escasez de talento especializado en RPA e IA, lo que obliga a la empresa a diseñar una estrategia dual: fortalecer talento interno mediante *upskilling* y, en paralelo, gestionar alianzas con expertos externos.

9.4. Etapa 4 – Plan de Implementación

Esta etapa constituye el momento en que el plan estratégico diseñado se convierte en un plan operativa. Es la fase más crítica del modelo de intervención, ya que requiere activar los recursos humanos, tecnológicos, financieros y culturales necesarios para que se pueda materializar las transformaciones previstas. Esta etapa se establecer mecanismos de monitoreo que permitan realizar ajustes oportunos, fomentar la apropiación organizacional del cambio, mitigar resistencias y consolidar una cultura digital alineada con la visión transformadora.

A) Matriz de Actores y Análisis de Resistencia

Tabla 41

Matriz de Actores y Análisis de Resistencia.

Objetivo	Identificar, clasificar y gestionar a los actores clave del proceso de transformación digital, con el fin de anticipar resistencias, segmentar intervenciones y fortalecer el compromiso estratégico y operativo.
<i>Modo de uso</i>	

<i>Identifica a las personas, grupos o roles relevantes dentro o fuera de la organización</i>	<i>Define brevemente el papel que cumple ese actor en la transformación digital</i>	<i>Evalúa cuánto poder tiene ese actor para afectar el éxito del proyecto (Alto / Medio / Bajo). Considera su autoridad, capacidad de decisión y liderazgo.</i>	<i>Determina cuánto le importa o afecta el proyecto a ese actor (Alto / Medio / Bajo). Se basa en su implicación directa o impacto en sus funciones.</i>	<i>Estima el grado de oposición al cambio que podría presentar (Alto / Medio / Bajo). Puedes usar insumos de entrevistas, encuestas o experiencias previas.</i>	<i>Identifica razones específicas por las cuales ese actor podría oponerse.</i>	<i>Define acciones específicas para involucrar, informar o capacitar a ese actor según su perfil</i>
Grupo de Interés / Actor Clave	Rol en el Proyecto	Nivel de Influencia (Alto/Medio/Bajo)	Grado de Interés (Alto/Medio/Bajo)	Nivel de Resistencia (Alto/Medio/Bajo)	Causas Potenciales de Resistencia	Estrategia de Gestión Personalizada
Alta Dirección	Patrocinador estratégico	Alto	Alto	Bajo	NA	Informes ejecutivos, reuniones periódicas
Jefes de área	Ejecutores operativos clave	Alto	Medio	Medio	Incertidumbre sobre cambios en responsabilidades	Talleres de co-creación, participación en rediseño
Equipo TI	Soporte técnico y digital	Alto	Alto	Bajo	Sobrecarga operativa por nuevas herramientas	Participación anticipada en decisiones tecnológicas
Audidores internos	Validadores de control y calidad	Medio	Medio	Medio	Desconocimiento de nuevos estándares o procesos	Sesiones informativas y formación en nuevas normativas
Colaboradores operativos	Usuarios finales del sistema	Bajo	Medio	Medio	Temor a perder el empleo o dificultades de adaptación	Comunicación transparente, plan de formación segmentado
Clientes corporativos	Usuarios externos del servicio	Medio	Alto	Bajo	Cambios en la experiencia del servicio	Canales de retroalimentación continua y encuestas de percepción

Fuente: elaboración propia

La matriz identifica y clasifica a los principales actores internos y externos según su nivel de influencia, interés y resistencia potencial frente al proyecto de transformación digital, lo cual permite diseñar estrategias diferenciadas de gestión del cambio.

- ✓ **Alta Dirección:** se consolida como patrocinador estratégico, con un nivel de influencia y compromiso altos. Su resistencia es baja, lo que refleja un ambiente favorable para liderar la transformación.
- ✓ **Jefes de Área:** tienen alta influencia, pero su interés se ubica en un nivel medio, lo que indica que, aunque son decisivos en la ejecución, aún no muestran un involucramiento total.
- ✓ **Equipo TI:** este grupo tiene alta influencia e interés, siendo pilar en el soporte técnico y digital. Su resistencia es baja, aunque existe riesgo de sobrecarga operativa por la implementación de nuevas herramientas.
- ✓ **Audidores Internos:** con influencia y compromiso medios, los auditores cumplen un rol vital en control y aseguramiento. Su resistencia es media, debido al desconocimiento de estándares digitales emergentes.
- ✓ **Colaboradores Operativos:** son los usuarios finales de los nuevos sistemas, con influencia baja pero un interés medio, ya que los cambios impactarán directamente su labor diaria. Presentan una resistencia media, asociada al temor por la pérdida de empleo y las dificultades de adaptación.
- ✓ **Clientes Corporativos:** cuentan con interés alto y nivel medio de influencia, ya que son receptores finales de los servicios mejorados. Su resistencia es baja, dado que esto generara una mayor satisfacción de sus necesidades en el servicio prestado por PAYNEXT S.A.S.

El análisis revela que la alta dirección y el equipo de TI son los principales aliados estratégicos, mientras que los jefes de área, auditores y colaboradores operativos representan los

focos de resistencia más relevantes. Los clientes, aunque externos, deben ser cuidadosamente gestionados para mantener su confianza.

B) Cronograma estructurado PITS - Diagrama de Gantt.

En el anexo 30 se presenta el cronograma que establece un plan de trabajo de cinco etapas secuenciales que cubren desde el diagnóstico inicial hasta la presentación de la propuesta final.

- ✓ **Etapa 1 – Diagnóstico y Evaluación Inicial** (24-may al 13-jun, 20 días):
marca el inicio del proyecto, con un periodo concentrado en el levantamiento de información y evaluación de procesos. Su duración es ajustada, lo que permite obtener insumos rápidamente para la siguiente fase.
- ✓ **Etapa 2 – Diseño del Plan Estratégico** (16-jun al 17-jul, 31 días):
es la fase más extensa y crítica, pues define las líneas de acción de la transformación. Se traslapa parcialmente con la Etapa 3, lo que muestra una estrategia de trabajo paralelo para ganar eficiencia.
- ✓ **Etapa 3 – Análisis de Supuestos y Restricciones** (1-jul al 17-jul, 16 días):
se desarrolla en paralelo con el diseño del plan estratégico, lo que permite validar premisas y ajustar decisiones en tiempo real. Esto reduce riesgos de incoherencias y fortalece la viabilidad del plan.
- ✓ **Etapa 4 – Plan de Implementación** (17-jul al 16-ago, 30 días):
inicia inmediatamente después de concluir las etapas 2 y 3, asegurando continuidad sin periodos muertos. Se destina un mes completo a la planificación operativa y táctica, clave para asegurar orden en la ejecución.

- ✓ **Etapa 5 – Presentación de la Propuesta** (19-ago al 25-ago, 5 días):
es la fase final, breve pero estratégica, enfocada en la socialización y validación de resultados con la alta dirección y stakeholders.

El cronograma refleja un enfoque disciplinado y progresivo, donde las actividades están bien encadenadas y con solapamientos estratégicos que optimizan tiempos.

C) Matriz de roles/responsables y flujo de decisiones

Tabla 42

Matriz de roles/responsables y flujo de decisiones

Objetivo	Definir con claridad quién hace qué, quién aprueba, y mediante qué mecanismos de gobernanza se toman decisiones en cada etapa del proyecto de transformación digital.				
<i>Modo de uso</i>					
<i>Identifica la fase del proyecto (diagnóstico, diseño, implementación, etc.). Sirve para ubicar la actividad en la línea de tiempo.</i>	<i>Resume brevemente el propósito de cada etapa. Ayuda a clarificar el “para qué” antes de asignar responsabilidades.</i>	<i>Indica el rol funcional o el equipo encargado de liderar la etapa (por ejemplo: Comité de Dirección, PMO). Útil para saber qué perfil participa.</i>	<i>Nombra el cargo o persona que tiene la autoridad final sobre la etapa. Este responsable coordina la ejecución y responde ante la alta dirección.</i>	<i>Enumera las principales tareas que debe cumplir el responsable en esa etapa. Ayuda a evitar ambigüedades y duplicidades.</i>	<i>Identifica qué comité o instancia aprueba, valida, supervisa o toma decisiones sobre los entregables de esa etapa. Permite estructurar el flujo de aprobación y control.</i>
Etapa	Objetivo	Rol	Responsable Principal	Responsabilidades Clave	Esquema de Gobernanza / Comité Relacionado

1. Diagnóstico y Evaluación Inicial	Realizar un diagnóstico integral de la situación actual de PAYNEXT S.A.S., comprendiendo dinámicas organizacionales, madurez digital, capacidades del talento humano, estado de procesos críticos y entorno cultural.	Líder de Diagnóstico y Comité de Transformación Digital	Coordinador de Proyecto de Consultoría	- Definir alcance y enfoque metodológico- Coordinar entrevistas y levantamiento de información- Consolidar hallazgos preliminares- Validar información con instancias superiores	Comité de Transformación Digital (aprueba hallazgos y enfoque diagnóstico)
2. Diseño del Plan Estratégico	Convertir los hallazgos en decisiones estructuradas de transformación y estrategias priorizadas de intervención organizacional.	Equipo de Diseño Estratégico y Comité de Dirección	Director de Transformación Digital	- Formular estrategias- Definir criterios de selección de tecnologías (RPA, IA, Analítica)- Aprobar <i>roadmap</i> preliminar- Alinear con visión corporativa	Comité de Dirección (valida la estrategia y prioridades)
3. Análisis de Supuestos y Restricciones	Identificar supuestos críticos y restricciones técnicas, organizacionales y presupuestales.	Analista de Riesgos y Comité Financiero	Gerente Financiero y de Riesgos	- Documentar supuestos clave- Identificar restricciones- Analizar impactos potenciales- Presentar recomendaciones	Comité Financiero (revisión y validación de restricciones y riesgos)
4. Plan de Implementación	Entregar de manera estructurada las acciones del plan estratégico, incluyendo despliegue tecnológico y gestión del cambio.	Oficina de Proyectos (PMO) y Comité de Transformación Digital	Gerente de Proyectos de Implementación	- Coordinar ejecución de soluciones- Supervisar formación y comunicación- Monitorear hitos y KPIs- Reportar avances	PMO (seguimiento operativo) Comité de Transformación Digital (supervisión estratégica)
5. Presentación de la Propuesta	Socializar el plan estructural de automatización y recoger retroalimentación de los grupos de interés.	Equipo de Comunicaciones y Comité Directivo	Director General	- Preparar presentaciones ejecutivas- Coordinar sesiones con stakeholders- Recoger observaciones- Validar versión final	Comité Directivo (aprobación final)

Fuente: elaboración propia

La matriz presenta una estructura clara de roles y responsabilidades para cada etapa del modelo PITS, lo cual fortalece la trazabilidad, el control y la rendición de cuentas. A continuación, se destacan los puntos clave:

- ✓ **Claridad en la asignación de roles:** cada etapa cuenta con un responsable principal definido (coordinador, director, gerente o comité), lo que reduce ambigüedades. Esto asegura que las decisiones y ejecuciones tengan un único referente, mientras que los comités actúan como instancias de control y validación.
- ✓ **Equilibrio entre lo estratégico y lo operativo:** la gobernanza está diseñada para que las primeras etapas (diagnóstico, diseño y análisis de supuestos) tengan un fuerte componente estratégico y de validación de la dirección. En contraste, la implementación cuenta con liderazgo operativo a cargo del *Project Management Office (PMO)*, garantizando un enfoque pragmático y orientado a resultados.
- ✓ **Supervisión y validación continua:** cada etapa contempla un esquema de aprobación mediante comités especializados (de transformación digital, financiero, de dirección, directivo). Esto refuerza la gobernanza, minimiza riesgos y asegura la alineación con la visión corporativa en cada fase.
- ✓ **Inclusión de la gestión del cambio:** la matriz contempla explícitamente la capacitación y gestión cultural, con responsabilidades en la etapa de implementación. Esto demuestra que la transformación digital no se limita a lo tecnológico, sino que también considera el factor humano como crítico para el éxito.
- ✓ **Coherencia metodológica:** la secuencia de etapas refleja la lógica del modelo PITS: diagnóstico → diseño → validación de supuestos → planificación → presentación. El uso

de comités diferenciados garantiza que las decisiones sean tomadas por los actores adecuados en cada momento.

La matriz de gobernanza diseñada para el proyecto PITS en PAYNEXT S.A.S. es una herramienta estratégica que asegura claridad en la asignación de roles, transparencia en la toma de decisiones y coherencia metodológica en todas las etapas del proceso de transformación digital.

D) Plan técnico de automatización

Tabla 43

Plan técnico de automatización

Objetivo	Definir un plan técnico de automatización que priorice las tecnologías más relevantes, establezca hitos de avance y criterios de éxito claros, para optimizar procesos críticos y maximizar la eficiencia operativa en PAYNEXT S.A.S.			
Modo de uso	<i>Valoración del nivel de urgencia y relevancia de la herramienta para el plan de automatización. Escala de 1 a 5: Alto (4,5-5), Medio (3-4), Bajo (1-2,9).</i>		<i>Fases o actividades claves para implementar cada herramienta. Deben ser medibles, observables y con una secuencia lógica (por ejemplo: diagnóstico → desarrollo → pruebas).</i>	<i>Indicadores concretos para evaluar si la implementación fue satisfactoria. Pueden incluir metas de adopción, mejora de eficiencia, reducción de tiempos, satisfacción del usuario, etc.</i>
Herramienta	Puntuación	Escala de prioridad	Hitos de avances	Criterios de éxito
Planner de Outlook	2,3	Bajo	- Configuración inicial de tableros de control- Capacitación básica de usuarios	-80% del equipo gestiona tareas en Planner- Reducción del 30% en tiempos de coordinación
Workzone	3,0	Medio	- Implementación de espacios colaborativos- Integración con procesos documentales	- Uso activo por al menos 60% de las áreas clave- Incremento de productividad en 25%
Power Automate	4,0	Medio	- Desarrollo de flujos automatizados- Validación de pruebas piloto	- 5 procesos críticos automatizados sin errores recurrentes- Ahorro de 100 horas hombre/mes
Macros Excel	3,7	Medio	- Documentación de procesos a automatizar- Programación y despliegue de macros	- Reducción de errores manuales en 40%- Disminución de tiempos de generación de reportes
Power BI	4,3	Medio	- Creación de <i>dashboards</i> estratégicos- Publicación	- 100% de los reportes críticos centralizados-

			de indicadores en tiempo real	Mejoras en la toma de decisiones en 30%
Inteligencia Artificial (IA)	3,7	Medio	- Identificación de casos de uso piloto- Prueba de modelos de IA	- Validación de modelo IA con precisión >85%- Al menos un caso implementado
RPA (Robotic Process Automation)	4,7	Alto	- Mapeo de procesos susceptibles de RPA- Desarrollo de bots piloto	- Implementación de al menos 3 bots en producción- ROI positivo en 6 meses
Bots vía APIs	4,0	Medio	- Desarrollo de prototipos de integración API- Pruebas de conectividad y seguridad	- Integración estable con sistemas externos- Tiempo de respuesta <2 segundos

Fuente: elaboración propia

- ✓ **Priorización de herramientas:** La matriz refleja una jerarquización clara de las tecnologías según su impacto estratégico y operativo las cuales son: (1) **alta prioridad** donde RPA (4,7) se posiciona como la herramienta más crítica, con un enfoque en la automatización de procesos de alto volumen y repetitivos, asegurando un ROI positivo en menos de seis meses, (2) **media prioridad** son Power BI (4,3), Power Automate (4,0) y Bots vía APIs (4,0) destacan como soluciones complementarias que fortalecen la analítica, la integración y la eficiencia de procesos interconectados, (3) **baja prioridad** donde Planner de Outlook (2,3) ocupa el nivel más bajo, ya que su aporte es limitado al ámbito de coordinación y gestión de tareas.
- ✓ **Hitos de implementación:** Las fases planteadas permiten un despliegue progresivo y controlado que permita (1) **RPA y Bots vía APIs** que comienzan con el mapeo de procesos críticos y desarrollo de pilotos, permitiendo validar la viabilidad antes de escalar, (2) **Power BI e IA** se centran en dashboards y pruebas de modelos predictivos, con un enfoque gradual hacia la integración de analítica avanzada, (3) **macros y Power Automate** ofrecen mejoras rápidas en procesos existentes, funcionando como “puentes” hacia soluciones más

sofisticadas y (4) **Planner y Workzone** actúan como soportes iniciales en la gestión colaborativa.

- ✓ **Criterios de éxito:** Los indicadores establecidos son claros, medibles y alineados con los objetivos estratégicos y estos criterios permiten monitorear el impacto real en tiempo, calidad y retorno de inversión, los cuales son (1) **Eficiencia operativa** es la reducción de errores manuales en 40% con macros, ahorro de 100 horas hombre/mes con Power Automate, (2) **Valor estratégico** centralización del 100% de los reportes críticos con Power BI y precisión > 85 % en modelos de IA y (3) **Transformación estructural** al menos 3 bots de RPA en producción con ROI positivo en seis meses.

La matriz confirma que el éxito del plan técnico de automatización depende de equilibrar soluciones de impacto inmediato con apuestas estratégicas a mediano plazo. RPA y Bots vía APIs deben ser el eje central del modelo PITS, dado su potencial de escalabilidad y generación de valor. Paralelamente, Power BI e IA deben potenciar la toma de decisiones estratégicas, mientras que Power Automate y macros aseguran mejoras rápidas en la eficiencia operativa. Planner y Workzone, aunque de menor impacto, cumplen una función de soporte en la coordinación interna.

En síntesis, el plan está diseñado para generar resultados rápidos y visibles, mientras construye las bases para una transformación digital sostenible, escalable y orientada al valor estratégico.

E) Indicadores de sostenibilidad

Tabla 44

Matriz de indicadores de sostenibilidad

Objetivo	Establecer los KPIs estratégicos de sostenibilidad del cambio, necesarios para medir el desempeño, la adopción, la madurez digital y la percepción organizacional durante la ejecución del PITS, proporcionando un sistema estructurado de seguimiento y control que garantice la continuidad, alineación y efectividad de la transformación							
Indicador	Métrica	Fórmula	Línea base mes 3	Meta Mes 3	Línea base mes 6	Meta Mes 6	Línea base mes 12	Meta Mes 12
Adopción de Automatización (RPA / IA)	% de procesos priorizados automatizados	$(\text{Procesos automatizados} / \text{Procesos priorizados}) \times 100$		20%		45%		65%
Nivel de Madurez Digital	Puntaje 1–5	Promedio de las puntuaciones obtenidas en las dimensiones evaluadas		3		3,5		4,2
Índice de Clima Cultural para la Transformación (ICCT)	Puntaje promedio 1–4	$(\text{Impacto} + \text{Preparación} + \text{Inverso de Resistencia}) / 3$		3		3,5		3,8
Cumplimiento de SLA Operativos	% de SLAs cumplidos en tiempo	$(\text{Solicitudes cumplidas a tiempo} / \text{Total de solicitudes}) \times 100$		85%		92%		95%
Índice de Percepción Integral del Cambio (IPIC)	Puntaje promedio 1–5 integrado (Clima + Digitalización)	$(\text{Clima} = ((\Sigma (\text{Valor pregunta} \times \% \text{ de respuesta})) / \text{Total de preguntas}) * 0,60) + (\text{Digitalización} = ((\Sigma (\text{Valor pregunta} \times \% \text{ de respuesta})) / \text{Total de preguntas}) * 0,40)$		4,5		4,6		4,7

Fuente: elaboración propia

La tabla presenta los indicadores clave de desempeño (KPIs) definidos para monitorear la sostenibilidad del cambio organizacional durante la ejecución del Plan Integral de Transformación y Sostenibilidad (PITS). Estos indicadores permiten evaluar de manera integral la adopción tecnológica, el nivel de madurez digital, el clima cultural, la eficiencia operativa y la percepción organizacional del proceso de transformación.

El primer indicador, Adopción de Automatización (RPA/IA), mide el porcentaje de procesos priorizados que ya han sido automatizados mediante tecnologías como RPA, IA u otras herramientas digitales. Su propósito es reflejar el avance real en la modernización operativa.

El segundo indicador, Nivel de Madurez Digital, evalúa el avance de la organización en las distintas dimensiones que conforman la madurez digital, tales como cultura, tecnología, procesos, capacidades y gobernanza.

El tercer indicador corresponde al Índice de Clima Cultural para la Transformación (ICCT), el cual mide la disposición cultural de las áreas de la empresa frente al proceso de cambio. Considera tres variables: el impacto percibido del cambio, el nivel de preparación cultural y el grado de resistencia potencial (este último invertido para efectos de análisis).

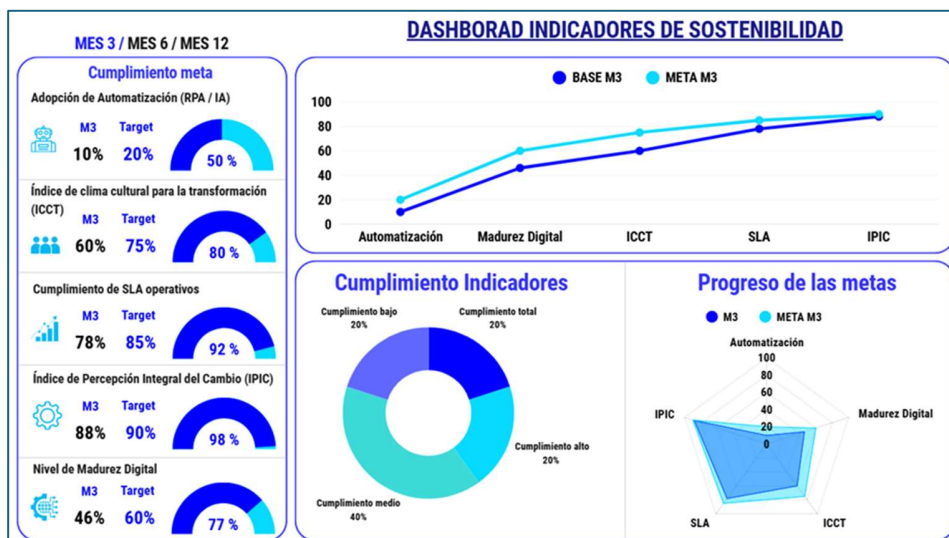
El cuarto indicador es el Cumplimiento de SLA Operativos, que determina el porcentaje de solicitudes, procesos o servicios entregados dentro de los tiempos establecidos en los acuerdos de nivel de servicio (SLA). Este KPI es fundamental para asegurar la estabilidad operativa y el desempeño eficiente.

Finalmente, el Índice de Percepción Integral del Cambio (IPIC) combina dos dimensiones clave: el clima del cambio (con un peso del 60 %) y la percepción de avance en digitalización (con un peso del 40 %). Ambas variables se obtienen de encuestas aplicadas a los colaboradores, con escalas de evaluación entre 1 y 5. Este indicador permite comprender cómo se percibe el proceso de transformación desde una perspectiva humana y tecnológica. Un puntaje elevado refleja confianza, motivación y claridad respecto a los avances y beneficios del PITS.

F) Dashboard indicadores de sostenibilidad

Figura 12.

Dashboard Indicadores de sostenibilidad



Fuente: elaboración propia

El dashboard de indicadores de sostenibilidad constituye una herramienta analítica fundamental para el seguimiento, evaluación y control del Modelo PITS en PAYNEXT S.A.S. Su estructura integra principios de gestión del cambio, analítica de datos y monitoreo de desempeño organizacional, permitiendo contrastar de manera sistemática los avances reales frente a las metas proyectadas para cada una de las dimensiones críticas del proceso de transformación: adopción de automatización, madurez digital, clima cultural, cumplimiento de SLA operativos e índice de percepción integral del cambio.

Para efectos de comprensión se ha tomado como ejemplo un proyectado del mes 3, el dashboard facilita una lectura comparativa entre la línea base, el nivel de avance alcanzado y los objetivos definidos para este primer hito.

Su diseño incorpora elementos gráficos como velocímetros, gráficos de radar y comparadores de progreso, que enriquecen la interpretación de los datos y favorecen la toma de decisiones informada. De esta manera, el dashboard actúa como un mecanismo de control

estratégico que aporta evidencia cuantitativa para orientar ajustes en las acciones del plan, priorizar recursos y fortalecer la sostenibilidad del cambio.

9.5. Etapa 5 – Presentación y Validación de la Propuesta

Esta etapa representa el cierre formal de la consultoría y marca el tránsito hacia la ejecución del modelo PITS. Su propósito central es socializar la propuesta final con los diferentes grupos de interés, garantizando que el diseño estratégico sea comprendido, aceptado y respaldado por la alta dirección y los líderes clave.

A. Análisis de stakeholders

Tabla 45

Análisis de stakeholders

Objetivo	Identificar y clasificar a los principales stakeholders del proyecto en función de su interés, influencia y actitud, para diseñar estrategias de comunicación y gestión efectivas.		
<i>Modo de uso</i>			
<i>Grupo o persona clave vinculada al proyecto.</i>	<i>Nivel de motivación o expectativa frente al proyecto (Alto, Medio, Bajo + breve justificación)</i>	<i>Capacidad para afectar decisiones o resultados (Alta, Media, Baja + breve justificación).</i>	<i>Disposición general frente al cambio (Proactiva, Reactiva, Indiferente + breve justificación).</i>
Stakeholders	Interés	Influencia	Actitud
Socios	Alto – buscan crecimiento, reducción de costos y mayor rentabilidad	Alta – definen recursos y dirección estratégica	Proactiva – impulsan iniciativas para ampliar mercado y satisfacción
Clientes Corporativos	Alto – buscan simplificación y valor agregado en reportes	Media – influyen en demanda y percepción del servicio	Proactiva – valoran mejoras tecnológicas y analíticas
Colaboradores de Clientes	Medio – desean flexibilidad y autogestión	Baja – poca capacidad de decisión	Reactiva – se adaptan a mejoras que beneficien su trabajo
Gerencias (Comercial, Administrativa, Financiera)	Alto – objetivos ligados a automatización, control y rentabilidad	Alta – toman decisiones operativas y presupuestales	Proactiva – orientadas a eficiencia, control y competitividad
CAM (Cliente Account Manager)	Alto – reducción de tareas repetitivas y mejor control	Media – influyen en gestión de clientes y procesos	Proactiva – buscan eficiencia y optimización en sus labores

Analistas	Alto – reducción de errores, estrés y tiempos de ejecución	Baja – impacto limitado en decisiones estratégicas	Reactiva – aceptan cambios que agilicen y mejoren su trabajo
Audidores	Medio – quieren dedicar más tiempo a análisis y valor agregado	Media – influyen en control y cumplimiento	Proactiva – ven la automatización como apoyo a la mejora de procesos

Fuente: elaboración propia

Interés y motivación: Los actores con mayor nivel de interés son los socios, gerencias, CAM y analistas, quienes buscan directamente la mejora de procesos, reducción de errores y mayor rentabilidad. Por otra parte, los colaboradores de clientes y auditores presentan un interés medio, pues, aunque valoran los beneficios de la automatización, su expectativa está más ligada al impacto en su labor diaria que a la estrategia organizacional.

Influencia en la toma de decisiones: los socios y gerencias tienen la mayor influencia, al definir recursos, lineamientos estratégicos y prioridades operativas, lo que los convierte en actores críticos para el éxito del proyecto. En un nivel medio de influencia se encuentran los clientes corporativos, CAM y auditores, quienes, aunque no deciden directamente, inciden en la percepción del servicio y en el aseguramiento del cumplimiento. Por su parte, los colaboradores de clientes y analistas tienen baja influencia, limitándose a la ejecución de procesos o recepción de mejoras.

Actitud frente al cambio: la mayoría de los actores manifiestan una actitud proactiva, destacándose socios, gerencias, clientes corporativos, CAM y auditores, quienes perciben la automatización como un motor de eficiencia y competitividad. Sin embargo, se observan actitudes reactivas en analistas y colaboradores de clientes, más enfocados en adaptarse a los cambios que en promoverlos, lo cual exige un acompañamiento diferenciado en capacitación y gestión del cambio.

La matriz evidencia que el proyecto cuenta con un núcleo fuerte de apoyo proactivo en los niveles estratégicos (socios y gerencias) y tácticos (CAM y auditores), lo cual asegura respaldo para la toma de decisiones y legitimidad del cambio. No obstante, es necesario diseñar estrategias de comunicación y formación específicas para los actores con menor influencia y actitud reactiva, como analistas y colaboradores de clientes, ya que de su adopción efectiva dependerá la sostenibilidad operativa de la transformación.

B. Sesiones de presentación presencial o virtual

Las sesiones de presentación constituyen un espacio clave para socializar la propuesta del proyecto PITS con los diferentes stakeholders, aclarar dudas y reforzar el sentido de propósito. En este contexto, el uso de plataformas de presentación como Canva permite elaborar materiales visualmente atractivos y claros, facilitando la comprensión de conceptos técnicos y estratégicos. Así mismo, para llegar de manera efectiva a públicos distribuidos geográficamente, se recomienda apoyarse en herramientas de videoconferencia como Microsoft Teams y Zoom, las cuales permiten no solo transmitir en tiempo real, sino también grabar las sesiones, compartir pantalla y habilitar la participación interactiva.

C. Registro de retroalimentación estructurada

La captura de retroalimentación posterior a cada sesión es fundamental para ajustar la propuesta a las necesidades reales de los actores. Para este fin, se sugiere el uso de encuestas digitales (Google Forms o Mentimeter) que recopilen opiniones inmediatas de forma ordenada y cuantificable. Estas herramientas permiten medir niveles de satisfacción, identificar preocupaciones recurrentes y priorizar sugerencias. Además, los comentarios más relevantes se

consolidarán en documentos ejecutivos en PDF, que funcionarán como evidencia formal del proceso participativo y servirán para presentar una versión final más sólida y validada de la propuesta.

10. CONCLUSIONES

La presente sección presenta las conclusiones de la consultoría para PAYNEXT S.A.S., concebidas como una hoja de ruta estratégica que orienta a la organización hacia un modelo más ágil, eficiente y sostenible. La consultoría fue estructurada en etapas sucesivas, diseñadas para dar respuesta a los objetivos propuestos y asegurar la coherencia entre el diagnóstico inicial, el diseño estratégico y la proyección de soluciones alineadas con las necesidades específicas de la empresa.

Durante el proceso se recopilaron y analizaron evidencias provenientes de encuestas, entrevistas, matrices de análisis y sesiones de trabajo colaborativas. Estos insumos constituyeron la base para fundamentar las propuestas planteadas y aportar un marco robusto para la toma de decisiones futuras. El plan formulado pone énfasis en la integración entre la transformación digital, el desarrollo del talento humano y la consolidación de una cultura organizacional orientada a la innovación y la sostenibilidad.

En primer lugar, el diagnóstico y evaluación inicial permitió identificar las fortalezas y limitaciones del estado actual de la organización. Los resultados obtenidos a través de encuestas, entrevistas, análisis de indicadores y observación directa evidenciaron un clima laboral favorable y un nivel de motivación alto hacia el aprendizaje digital. No obstante, se detectaron brechas en la comunicación interdepartamental y en la madurez tecnológica, pues entre el 5 % y el 20 % de las labores seguían ejecutándose de manera manual.

En segundo lugar, el mapeo y análisis de procesos clave particularmente los asociados a la administración de nómina, auditorías de cálculo y gestión financiera permitió identificar cuellos de botella operativos y limitaciones en el uso de herramientas tecnológicas actuales (software de nómina y hojas de cálculo). La elaboración de flujogramas y matrices de análisis facilitó visualizar con claridad las ineficiencias y proponer rediseños que incrementaran la precisión, la trazabilidad y la velocidad de respuesta. Este ejercicio aseguró que la transformación no se limitara a la adopción de herramientas digitales, sino que se fundamentara en un rediseño profundo y estructural de los procesos críticos.

En tercer lugar, el diseño del plan estratégico se apoyó en la matriz de brechas de madurez digital, que abordó dimensiones como infraestructura tecnológica, interoperabilidad de sistemas, liderazgo, cultura digital, formación de talento y gobernanza. Este análisis integral de 360 grados permitió establecer prioridades de acción y concluyó que era necesario redoblar esfuerzos en la capacitación digital de los colaboradores y en la consolidación de mecanismos de liderazgo digital. Asimismo, se priorizó la incorporación de tecnologías avanzadas como Power Automate, RPA, bots vía APIs e inteligencia artificial, que fueron evaluadas con calificaciones superiores a 4 sobre 5 en términos de factibilidad e impacto.

En cuarto lugar, el análisis de supuestos y restricciones otorgó solidez al plan al considerar factores externos e internos que podían incidir en su implementación. A través de la aplicación de la matriz PESTEL se identificaron riesgos derivados de la inestabilidad normativa en materia laboral, la inflación y la presión por adoptar modelos híbridos de trabajo. Del mismo modo, se evaluaron diez supuestos estratégicos, de los cuales el 60 % se confirmó de manera positiva incluyendo el compromiso directivo, la disponibilidad presupuestal y la cultura favorable al

cambio, mientras que el 40 % restante se clasificó como condicionado, destacando la estabilidad fiscal y tributaria, la madurez digital y la alineación estratégica. Esta etapa fue clave para garantizar la viabilidad técnica, financiera y operativa de la propuesta.

En quinto lugar, la estructuración del plan de implementación se materializó en la definición de escenarios presupuestales, matrices de roles y responsables, y un plan técnico de automatización. Se diseñaron dos escenarios financieros: uno óptimo por \$ 154.000.000 y otro mínimo viable por \$ 90.000.000, con inversiones detalladas para cada herramienta priorizada. Igualmente, se formuló una matriz RACI y un flujo de decisiones que equilibran la responsabilidad entre la dirección estratégica, el líder de transformación, el área de TI y las unidades operativas, asegurando una gobernanza clara y un acompañamiento permanente durante la ejecución. Este diseño garantizó un balance adecuado entre la visión estratégica y la operatividad cotidiana.

De manera transversal, el plan integró lineamientos de capacitación continua, pruebas piloto escalonadas y mecanismos de seguimiento periódico. Asimismo, contempló indicadores de gestión que permitieron identificar que el 27,8 % de los KPIs se encontraban en situación crítica, lo que reforzó la necesidad de priorizar acciones en aquellas áreas de mayor impacto para los clientes. Estos resultados orientaron la construcción de una propuesta integral, capaz de responder de manera ágil y sostenible a las demandas del mercado BPO de gestión humana en América Latina.

En síntesis, el objetivo general de la consultoría se logró mediante la articulación coherente de los objetivos específicos: (1) un diagnóstico exhaustivo que estableció la línea base de transformación, (2) un análisis de procesos que evidenció y rediseñó las brechas críticas, (3) un

plan estratégico sustentado en la madurez digital y la innovación tecnológica, (4) una evaluación rigurosa de supuestos y restricciones que otorgó viabilidad al modelo, y (5) un plan de implementación detallado con responsables, recursos, cronograma y escenarios presupuestales.

Este trabajo no solo ofrece a PAYNEXT S.A.S. un plan integral de transformación y sostenibilidad, sino que también se constituye en una herramienta académica y práctica que demuestra cómo la alineación entre diagnóstico, diseño estratégico y gestión del cambio permite a las organizaciones adaptarse a entornos dinámicos y altamente competitivos. El modelo PITS diseño como una hoja de ruta robusta y aplicable, que garantiza que la empresa evolucione hacia un modelo más ágil, resiliente, tecnológicamente avanzado y sostenible en el tiempo, consolidando su liderazgo en el sector BPO de recursos humanos en la región.

11. RECOMENDACIONES

El modelo PITS constituye una hoja de ruta estratégica que armoniza el rediseño de procesos, la adopción de tecnologías emergentes y la consolidación de una cultura organizacional orientada a la innovación y la sostenibilidad. Sin embargo, como todo ejercicio de consultoría, la etapa de aplicación práctica requiere que se consideren una serie de recomendaciones que garanticen la viabilidad de la implementación.

En primer lugar, se recomienda una implementación escalonada de las acciones propuestas. Dada la complejidad de los procesos involucrados y la resistencia natural que pueden generar los cambios tecnológicos, resulta fundamental iniciar con proyectos piloto en procesos críticos, tales como la administración de nómina y las auditorías de cálculo. Estos pilotos permitirán validar la

pertinencia de las soluciones, medir resultados en contextos controlados y realizar ajustes antes de escalar la automatización a toda la organización.

En segundo lugar, es importante fortalecer la gestión del cambio y la comunicación interna. El éxito de la transformación no depende únicamente de la adopción de nuevas herramientas digitales, sino de la capacidad de la organización para alinear a sus colaboradores en torno a un propósito común.

Otro aspecto relevante se relaciona con el fortalecimiento de la gobernanza digital. La matriz de roles y responsables definida en el plan debe consolidarse como un instrumento dinámico que oriente las decisiones estratégicas y operativas durante la ejecución. Para ello, se recomienda actualizar periódicamente la asignación de funciones y mantener un sistema de rendición de cuentas que asegure transparencia y claridad en la ejecución.

Más allá de las recomendaciones inmediatas, se identifican también posibles trabajos complementarios que enriquecerían el alcance de esta propuesta. Una primera línea de investigación futura podría centrarse en el impacto cultural de la digitalización en PAYNEXT, analizando cómo las nuevas tecnologías influyen en los estilos de liderazgo, en la motivación del talento humano y en las dinámicas de trabajo colaborativo. Un segundo frente de trabajo consistiría en realizar un benchmarking sectorial con empresas del sector BPO en América Latina, lo cual permitiría contrastar el nivel de madurez digital de PAYNEXT con sus pares regionales y extraer lecciones que fortalezcan su ventaja competitiva.

12. BIBLIOGRAFÍA

Bauman, Z. (2000). *Modernidad líquida*. Fondo de Cultura Económica.

Barrett, D. (2002). *Change communication: Using strategic employee communication to facilitate major change*. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(4), 219–231.

Christensen, C. M., Baumann, H., Ruggles, R., & Sadtler, T. M. (2006). *Innovación disruptiva para el cambio social*. *Harvard Business Review*, 84(12), 58–65.

Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2000). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Perseus Books.

De Bono, E. (1990). *Lateral thinking: Creativity step by step*. Harper & Row.

Drucker, P. F. (2001). *La gerencia en la sociedad futura*. Editorial Norma.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

Garzón Castrillón, M. A. (2006). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Ecoe Ediciones.

Hammer, M. (1994). *La revolución de la reingeniería: Cómo hacer su empresa un 100% más eficiente*. Editorial Norma.

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2017). *Achieving digital maturity: Adapting your company to a changing world*. *MIT Sloan Management Review & Deloitte*.

Kotter, J. P. (2012). *Liderando el cambio*. Grupo Editorial Norma.

Mintzberg, H. (1993). *Estructuración de las organizaciones: Un enfoque sintético*. Ariel.

Moravec, J. (2023). *Cointeligencia artificial: El futuro del trabajo entre humanos y máquinas*. Paidós.

Patterson, K., Grenny, J., Maxfield, D., McMillan, R., & Switzler, A. (2013). *Influencer: The new science of leading change* (2nd ed.). McGraw-Hill Education.

Porter, M. E. (2009). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Ediciones Deusto.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Senge, P. M. (1990). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Editorial Granica.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). *Capacidades dinámicas y gestión estratégica*. *Revista de Dirección Estratégica*, 18(7), 509–533.

Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1983). *Estructura, estrategia y eficacia organizacional: El modelo 7-S de McKinsey*. McKinsey & Company.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.

Intelcia. (2025, noviembre 26). Colombia se consolida como potencia BPO: entra al Top 5 mundial en confianza operativa. <https://www.intelcia.com/es/colombia-se-consolida-como-potencia-bpo-entra-al-top-5-mundial-en-confianza-operativa>

La República. (2022, diciembre 19). El outsourcing de nómina: una solución que optimiza la gestión en las empresas. <https://www.larepublica.co/empresas/outsourcing-de-nomina-solucion-que-optimiza-la-gestion-en-las-empresas-3510595>

Portafolio. (2023, julio 22). Beneficios de implementar el outsourcing de nómina para su empresa. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/beneficios-de-implementar-el-outsourcing-de-nomina-para-su-empresa-586258>

Salas Valencia, M. C. (2025, noviembre 20). Colombia entra al top 5 mundial en confianza operativa BPO, según informe. El Tiempo. <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/colombia-entra-al-top-5-mundial-en-confianza-operativa-bpo-segun-informe-3510534>.

13. ANEXOS

Anexo 1. Encuesta organizacional

ENCUESTA ORGANIZACIONAL – PAYNEXT S.A.S.					
Encuesta de percepción organizacional: Diagnóstico de cultura, digitalización y cambio					
Bienvenido(a) a la encuesta organizacional de PAYNEXT S.A.S.					
El propósito de esta encuesta es conocer tu percepción sobre el ambiente laboral, los niveles de digitalización, la disposición al cambio y la cultura organizacional. Tus respuestas son completamente confidenciales y anónimas . La información recopilada será utilizada exclusivamente para diseñar estrategias de transformación alineadas con las necesidades reales de nuestros equipos.					
Duración estimada: 10 a 15 minutos					
Instrucciones: Responde con sinceridad cada pregunta. Marca la opción que más se acerque a tu opinión y complementa tus respuestas cuando se indique.					
Escala utilizada (para preguntas cerradas):					
1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Neutral 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo					
CLIMA Y ENTORNO LABORAL					
Preguntas/escala	1	2	3	4	5
1. Me siento valorado por mi equipo de trabajo.					
2. Existe un ambiente de respeto y colaboración entre los miembros del equipo.					
3. Las áreas de la organización se comunican de forma efectiva.					
4. El entorno laboral contribuye a mi bienestar y motivación.					
5. ¿Qué aspectos del entorno laboral consideras que se deben mejorar?					
NIVEL DE DIGITALIZACIÓN					
Preguntas/escala	1	2	3	4	5
6. Las herramientas digitales que uso son adecuadas para mi trabajo.					
7. Los procesos en mi área están digitalizados y automatizados.					
8. La tecnología utilizada en la empresa facilita la eficiencia.					
9. La empresa se adapta con rapidez a los avances tecnológicos.					
10. Describe, aproximadamente, qué porcentaje de tus labores diarias aún realizas de forma manual o no digitalizada					
DISPOSICIÓN AL CAMBIO					
Preguntas/escala	1	2	3	4	5
11. Estoy dispuesto(a) a asumir cambios en mi forma de trabajar.					
12. Me siento preparado(a) para los desafíos de la transformación digital.					
13. Confío en que la empresa me apoyará en procesos de cambio.					
14. Estoy motivado(a) para aprender nuevas habilidades digitales.					
15. ¿Qué tipo de apoyo consideras necesario para afrontar los cambios organizacionales?					
CULTURA ORGANIZACIONAL					
Preguntas/escala	1	2	3	4	5
16. Los valores de la empresa son conocidos y compartidos por los colaboradores.					
17. La cultura organizacional promueve la innovación y el aprendizaje.					
18. Existe coherencia entre lo que la empresa comunica y lo que realmente hace.					
19. Me identifico con la misión y visión de Paynext S.A.S.					
20. ¿Cuáles son, en tu opinión, los valores más representativos de la cultura organizacional actual?					
LIDERAZGO Y GESTIÓN DEL TALENTO					
Preguntas/escala	1	2	3	4	5
21. Mi líder directo me comunica de forma clara los objetivos.					
22. Recibo retroalimentación constructiva sobre mi trabajo.					
23. Tengo oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional.					
24. Me siento escuchado(a) por la organización.					
25. ¿Qué aspectos del liderazgo y desarrollo del talento en Paynext se podrían fortalecer?					
¡Gracias por tu tiempo y honestidad!					
Tu participación es fundamental para construir una organización más fuerte, innovadora y alineada con los desafíos del futuro.					

Anexo 2. Manuales de procesos y políticas internas

<input type="checkbox"/> Nombre	Fecha de modificación	Tipo	Tamaño
<input type="checkbox"/> 00 Procedimiento Control Documentos y Registros	3/07/2025 8:23 a. m.	Carpeta de archivos	
<input type="checkbox"/> 01 Plan del Proyecto	3/07/2025 8:23 a. m.	Carpeta de archivos	
<input type="checkbox"/> 02 Política de Calidad	3/07/2025 8:23 a. m.	Carpeta de archivos	
<input type="checkbox"/> 03 Manual de Calidad	11/07/2025 10:41 a. m.	Carpeta de archivos	
<input type="checkbox"/> 04 Proc. Determinacion Contexto Organizacion y Partes Interesadas	3/07/2025 8:23 a. m.	Carpeta de archivos	
<input type="checkbox"/> 05 Proc. Competencia, Capacitacion y Concienciacion	3/07/2025 8:23 a. m.	Carpeta de archivos	
<input type="checkbox"/> 06 Proc. para Abordar Riesgos y Oportunidades	3/07/2025 8:23 a. m.	Carpeta de archivos	
<input type="checkbox"/> 07 Proc. de Comercial	3/07/2025 8:23 a. m.	Carpeta de archivos	
<input type="checkbox"/> 08 Proc. Diseño y Desarrollo	4/07/2023 1:55 p. m.	Carpeta de archivos	
<input type="checkbox"/> 09 Proc. Compras y Evaluacion Proveedores	3/07/2025 8:23 a. m.	Carpeta de archivos	
<input type="checkbox"/> 10 Proc's. Prestacion Servicio Nomina	3/07/2025 8:23 a. m.	Carpeta de archivos	
<input type="checkbox"/> 11 Proc. (Deposito) Almacenamiento Informacion	3/07/2025 8:23 a. m.	Carpeta de archivos	
<input type="checkbox"/> 12 Proc. Gestion No Conformidades y Acciones Correctivas	3/07/2025 8:23 a. m.	Carpeta de archivos	
<input type="checkbox"/> 13 Proc. Mantenimiento de Equipos (Computo y Redes)	3/07/2025 8:23 a. m.	Carpeta de archivos	
<input type="checkbox"/> 14 Proc. Medicion Satisfaccion Cliente	3/07/2025 8:23 a. m.	Carpeta de archivos	
<input type="checkbox"/> 15 Proc. Auditoria Interna	3/07/2025 8:23 a. m.	Carpeta de archivos	
<input type="checkbox"/> 16 Proc. (Gestion Estrategica) y Revison de la Direccion	3/07/2025 8:23 a. m.	Carpeta de archivos	
<input type="checkbox"/> 17 Documentos del Sistema	3/07/2025 8:23 a. m.	Carpeta de archivos	
<input type="checkbox"/> 18 Protocolo de falla energetica y red	3/07/2025 8:23 a. m.	Carpeta de archivos	
<input type="checkbox"/> 19 Obsoletos	3/07/2025 8:23 a. m.	Carpeta de archivos	

Anexo 4. Esquema entrevista semiestructurada a líderes funcionales

Esquema de Entrevista Semiestructurada a Líderes Funcionales

PAYENXT S.A.S.

Objetivo: Obtener información cualitativa sobre procesos críticos, dinámicas internas, uso de herramientas, cultura organizacional y percepciones frente al cambio, desde la experiencia directa de los líderes de área. Esta información complementará los datos cuantitativos y documentales del diagnóstico.

Instrucciones generales

- Crear un ambiente de confianza y confidencialidad.
- Formular preguntas guía, permitiendo respuestas libres y exploratorias.
- Escuchar activamente y profundizar donde surjan aspectos relevantes.
- Registrar hallazgos clave, ejemplos y frases textuales significativas.
- Duración estimada: 30–45 minutos por entrevista.

Estructura del guion de entrevista

1. Procesos y funcionamiento del área

- ¿Cuáles son los procesos más relevantes que gestiona su área?
- ¿Dónde se presentan mayores dificultades o retrabajos?
- ¿Existen tareas que no están documentadas, pero son críticas para el funcionamiento?

2. Herramientas tecnológicas y digitalización

- ¿Qué herramientas digitales utilizan actualmente?
- ¿Considera que estas herramientas son eficientes?
- ¿Qué mejoras tecnológicas considera necesarias?

3. Cambio organizacional y transformación digital

- ¿Cómo ha sido la experiencia del área frente a cambios recientes?
- ¿Cuál es el nivel de apertura del equipo frente a nuevas formas de trabajo?
- ¿Qué resistencias o dificultades anticipa ante una transformación digital?

4. Cultura y liderazgo

- ¿Cómo describiría la cultura organizacional actual?
- ¿Qué prácticas de liderazgo fortalecen (o dificultan) el trabajo en su área?
- ¿El equipo se siente escuchado y valorado?

5. Expectativas y recomendaciones

- ¿Qué espera obtener de este proceso de diagnóstico y cambio?
- ¿Qué mejoras cree que se deben priorizar?
- ¿Desea compartir alguna recomendación adicional?

Anexo 5. Guía CheckList observación

**CHECKLIST DE OBSERVACIÓN DIRECTA DE CONOCIMIENTO TÁCITO
PAYNEXT S.A.S.**

Objetivo

Documentar la ejecución real de procesos críticos mediante observación en campo, identificando diferencias entre el proceso escrito y el proceso vivido, así como prácticas no documentadas, adaptaciones informales y formas tácitas de transferencia de conocimiento.]

Datos Generales

Área observada:

Fecha:

Observador:

Hora de inicio:

Hora de fin:

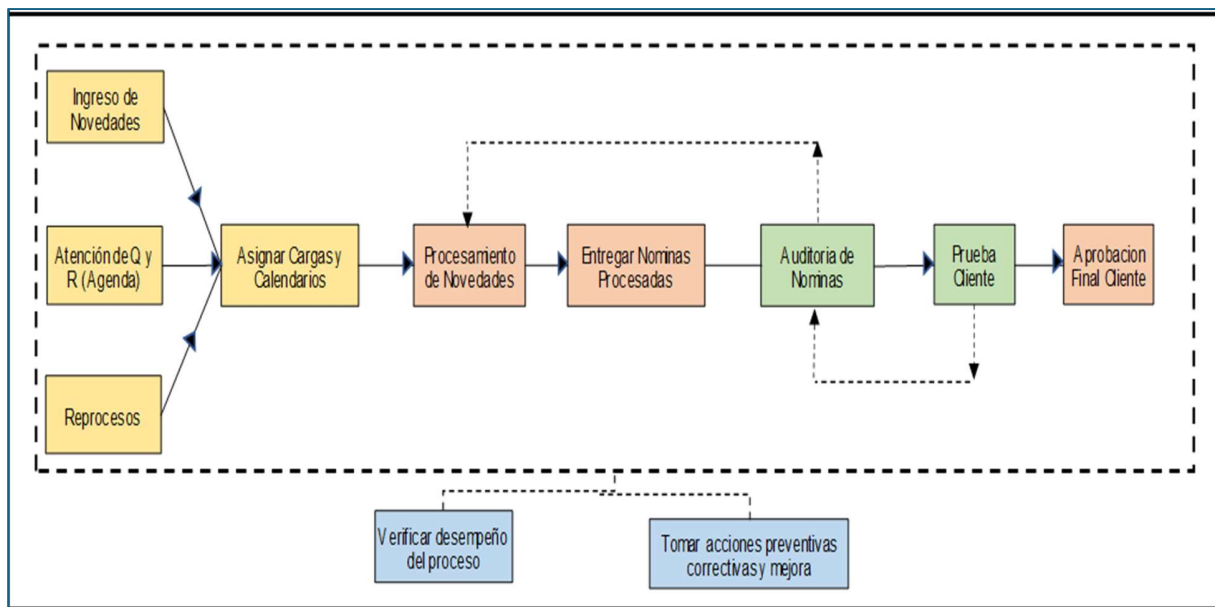
Checklist de Observación

Dimensión	Ítem a observar	Observado (✓/X)	Evidencia / Notas
Ejecución real vs. manual	¿El proceso observado coincide con lo que dice el procedimiento escrito?		
Prácticas no documentadas	¿Se realizan pasos adicionales o diferentes a los del manual?		
Transferencia tácita de conocimiento	¿Se observa que un colaborador enseña informalmente a otro?		
Soluciones informales	¿Se aplican atajos o formas propias de resolver situaciones?		
Decisiones no estandarizadas	¿Se toman decisiones basadas en experiencia o intuición?		
Colaboración espontánea	¿Se observan actos de apoyo o trabajo conjunto no instruidos formalmente?		
Uso de herramientas reales	¿Se usan herramientas distintas a las documentadas oficialmente?		
Referentes informales	¿Algunos colaboradores son consultados como expertos no oficiales?		
Lenguaje y jergas propias	¿Se usan códigos o términos informales del equipo?		
Aprendizaje en acción	¿Ocurren momentos donde se aprende o mejora espontáneamente un proceso?		

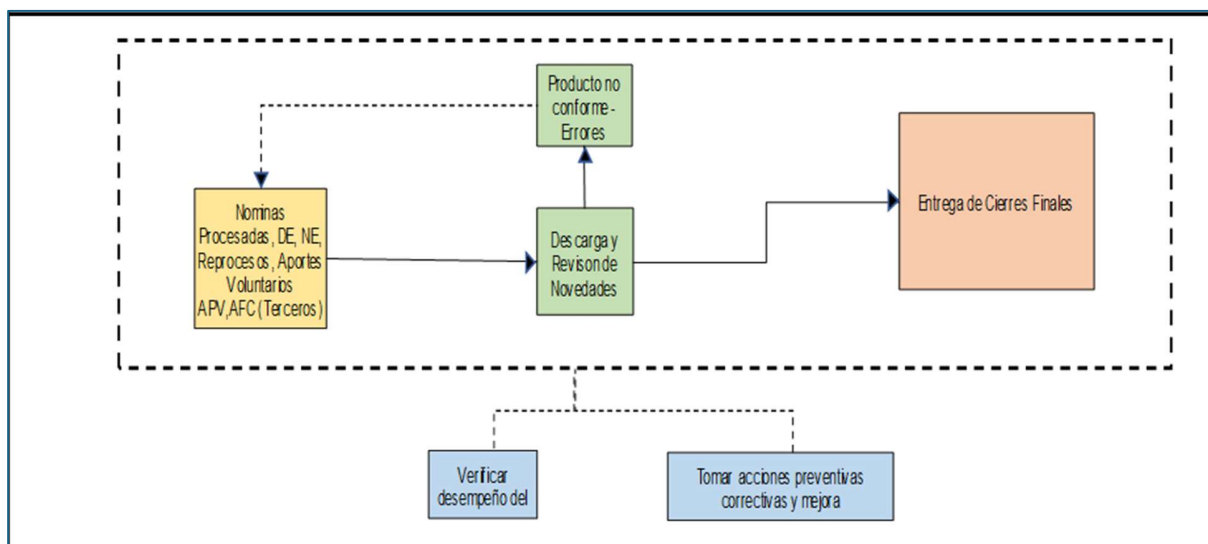
Comentarios del Observador

--

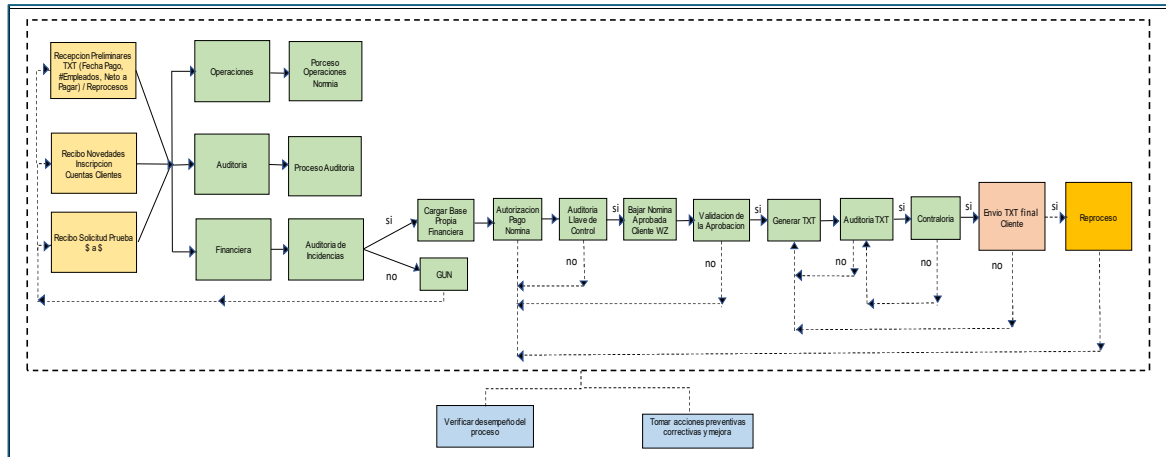
Anexo 6. Flujograma proceso Operativo PAYNEXT S.A.S.



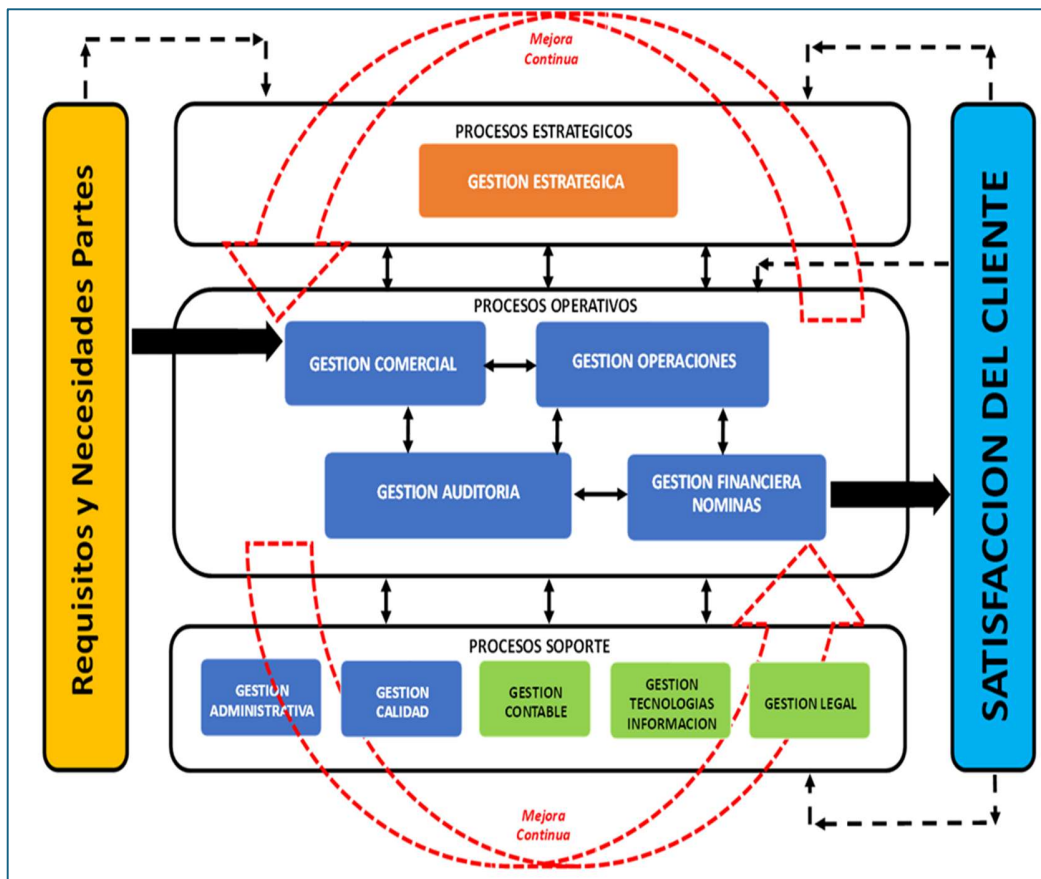
Anexo 7. Flujograma proceso Auditoría PAYNEXT S.A.S.



Anexo 8. Flujograma proceso Financiero PAYNEXT S.A.S.



Anexo 9. Flujograma proceso Calidad PAYNEXT S.A.S.



Anexo 10. Matriz de madurez digital.

Dimensión	Nivel 1: Inicial / Reactiva	Nivel 2: Tradicional / Funcional	Nivel 3: En desarrollo / Experimental	Nivel 4: Integrada / Escalable	Nivel 5: Avanzada / Innovadora	Nivel Asignado escala	Nivel Asignado
1. Estrategia digital	No existe una estrategia digital. Las acciones son reactivas.	Algunas iniciativas digitales aisladas sin alineación general.	Se está desarrollando una estrategia digital en ciertas áreas.	Estrategia digital integrada al plan estratégico general.	Estrategia digital guía todas las decisiones organizacionales.	escala 1-5	enter nivel 1-5
2. Liderazgo digital	No hay liderazgo visible en temas digitales.	Algunos líderes apoyan el uso de tecnología puntualmente.	Se identifican líderes digitales emergentes.	El liderazgo impulsa activamente la transformación digital.	Toda la alta dirección actúa como promotora de la innovación digital.	escala 1-5	enter nivel 1-5
3. Cultura digital	Resistencia al cambio y temor a la tecnología.	Se acepta el cambio, pero persisten prácticas tradicionales.	Comienza a valorarse la innovación y el aprendizaje digital.	Se promueve activamente la colaboración, innovación y agilidad.	Cultura centrada en la experimentación, la disrupción y la mejora continua.	escala 1-5	enter nivel 1-5
4. Capacidades organizacionales	Procesos manuales, aislados y poco estandarizados.	Algunos procesos automatizados, pero sin integración.	Se han rediseñado procesos clave y adoptado herramientas digitales.	Procesos integrados, con uso de datos y herramientas analíticas.	Procesos totalmente digitalizados, flexibles y orientados al cliente.	escala 1-5	enter nivel 1-5
5. Uso de tecnologías digitales	Tecnología limitada y obsoleta. Uso mínimo de herramientas digitales.	Uso básico de herramientas digitales (ofimática, correo).	Implementación parcial de plataformas digitales modernas.	Uso extendido de plataformas integradas (ERP, CRM, BI).	Uso avanzado de tecnologías emergentes (IA, RPA, blockchain, etc.).	escala 1-5	enter nivel 1-5
Resultado compañía						escala 1-5	enter nivel 1-5

Anexo 11. Matriz de brechas de la madurez digital.

Dimensión	Nivel actual (1-5)	Nivel deseado (1-5)	Brecha (Deseado - Actual)	Prioridad de acción	Observaciones / Recomendaciones
Infraestructura tecnológica					
Automatización de procesos					
Analítica de datos					
Interoperabilidad de sistemas					
Cultura digital					
Liderazgo digital					
Talento y formación digital					
Gobernanza digital					
Como se aplica:	<p>A) Evalúa el nivel actual: Usa escalas de 1 a 5 según el grado de avance de la organización.</p> <p>B) Define el nivel deseado: Basado en los objetivos estratégicos de transformación.</p> <p>C) Calcula la brecha: Resta actual a deseado.</p> <p>D) Asigna prioridad: Alta, media o baja, considerando impacto y urgencia.</p> <p>E) Registra observaciones: Para dejar insumos que orienten el plan de acción.</p>				

Anexo 12. Matriz Análisis de indicadores.

MODO DE USO		Critico	Presenta resultados deficientes, representa riesgo alto o impacto directo en la calidad/cliente.		
		Relevante	Desempeño aceptable pero mejorable, influye en eficiencia o percepción.		
		Complementarios	Resultados positivos o indicadores que deben seguirse monitoreando.		
PROCESO	OBJETIVO	MEDIDOR DE GESTION (KPI)	CLASIFICACION	COMENTARIOS	
Gestion de Operaciones / Auditoria	Gestionar capacidad instalada	CUMPLIMIENTO CALENDARIOS	Tiempo Entrega Nóminas (0 días 53%, 1 día 45,5%)		
			Promedio total entrega cliente (0,50 días)		
			Promedio entrega x Analista/CAM (3,00 h)		
			Promedio total entrega x operaciones (3,00 h)		
			Promedio entrega x auditores (3,00 h)		
			Promedio entrega global (5,50 h)		
		AFLIACIONES	Efectividad Afiliaciones Errores (4)		
Gestion Auditoria / Comercial	Asegurar la calidad y seguridad en los procesos	AUDITORIA OPERACIONES	No Conformidades totales (Errores Nominas)(277)		
			Errores externos (27)		
			Errores internos (250)		
			%Δ Delta (10%)		
Gestion Financiera Nominas / Comercial	Satisfacer las expectativas del cliente	EFECTIVIDAD FINANCIERA	Entrega interna (Inmediata 80%, a tiempo 19%, retraso 1%)		
			Entrega externa CLIENTE (a tiempo 99%)		
			Efectividad entrega total TXT (cantidad y %) – 4 errores, 99% correcto		
		EFECTIVIDAD TERCEROS	Procesamiento empleados – 4 errores, 99% correcto		
			Tiempo entrega: 74% mismo día, 26% en tiempo		
			Planillas erradas: 4 (0,08%)		
Gestión Calidad (GQ)	Cultura de renovación y mejora continua	Grado de Desarrollo y sostenimiento del Sistema de Gestión de la Calidad	Grado de desarrollo y sostenimiento SGQ (80%)		

Anexo 13. Encuesta de capacidades del talento.

ENCUESTA CAPACIDADES DEL TALENTO HUMANO – PAYNEXT S.A.S.

Bienvenido(a) a la encuesta de capacidades del talento humano de PAYNEXT S.A.S.

El propósito de esta encuesta identificar las capacidades actuales, estilos de trabajo y disposición para el cambio de los colaboradores, con el fin de diseñar programas de formación y asignar roles clave en la estrategia de transformación digital.

Duración estimada: 10 a 15 minutos
Instrucciones: Responde con sinceridad cada pregunta. Marca la opción que más se acerque a tu opinión y complementa tus respuestas cuando se indique.

DATOS GENERALES	
Nombre completo:	
Área / Departamento:	
Cargo actual:	

1. Edad:

Menos de 25 años 25 a 34 años 35 a 44 años 45 a 54 años 55 años o más

2. Nivel académico alcanzado:

Secundaria completa Técnico / Tecnólogo Pregrado / Profesional Especialización Maestría
 Doctorado

3. Autovaloración de Competencias y Estilo de Trabajo

3.1. ¿Cómo calificas tu nivel actual en competencias digitales (uso de herramientas, plataformas, automatización básica)?

Bajo Medio Alto

3.2. ¿Cuáles de estas habilidades técnicas dominas? (Puedes marcar más de una)

Manejo de Excel avanzado Programación (Python, Java, etc.) Automatización de procesos (RPA)
 Análisis de datos / Business Intelligence Gestión de proyectos Ninguna de las anteriores

3.3. ¿Qué estilo de trabajo te representa más?

Analítico y estructurado Colaborativo y comunicativo Innovador y orientado a resultados
 Conservador y metódico

3.4. ¿Cómo calificarías tu nivel de autonomía para tomar decisiones en tu rol actual?

Bajo Medio Alto

3.5. ¿Estás dispuesto(a) a participar en procesos de formación y asumir nuevos retos digitales?

Sí, totalmente dispuesto(a) Depende del tiempo disponible Preferiría mantener mis funciones actuales

3.6. ¿Te interesaría asumir un rol de liderazgo en procesos de transformación digital?

Sí Tal vez, con preparación No

3.7. ¿Qué áreas de formación crees que necesitas fortalecer? (elige máximo 2)

Liderazgo ágil Transformación digital / automatización Análisis de datos Gestión del cambio
 Cultura digital Comunicación efectiva

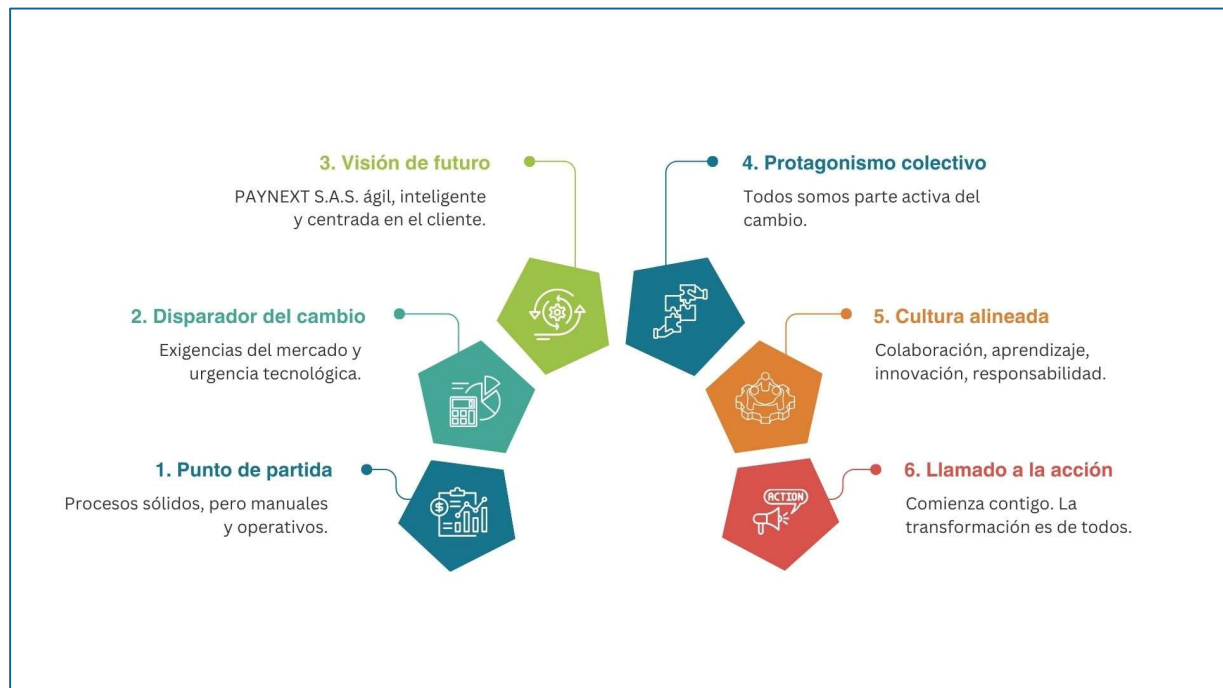
¡Gracias por tu tiempo y honestidad!

Tu participación es fundamental para construir una organización más fuerte, innovadora y alineada con los desafíos del futuro.

Anexo 14. Matriz de priorización y selección.

Modo de uso					
*Los procesos claves se debe marcar con una X cual es el que se está analizando y para los procesos específicos se debe escribir cual es el aspecto por analizar					
*Cada herramienta está evaluada con tres criterios: Técnico (40%) : facilidad de integración, escalabilidad, estabilidad / Funcional (30%) : capacidad para resolver el problema real del proceso. / Económico (30%) : costo, retorno estimado, mantenimiento.					
*Cada herramienta se da una nota en su criterio: 1-Muy bajo : grandes limitaciones o alto riesgo. / 2-Bajo : utilidad parcial o costo alto. / 3-Intermedio : adecuado con algunas limitaciones. / 4-Bueno : resuelve bien, beneficios claros. / 5-Excelente : solución óptima y alto impacto.					
*El puntaje total te da una orientación clara sobre cuál herramienta es más adecuada para ese proceso específico.					
*En la última columna se indica el enfoque recomendado de uso según el modelo PITS (automatización, analítica, integración, etc), en que área funcional se usara y para que se usara					
Objetivo	Seleccionar la herramienta de automatización (RPA, IA o analítica) más adecuada para los procesos críticos de PAYNEXT S.A.S., considerando criterios técnicos, funcionales y económicos.				
Proceso clave	Nomina		Auditoría		Financiero
Proceso específico					
Herramienta	Técnico (40%)	Funcional (30%)	Económico (30%)	Puntaje Total	Comentario Estratégico PITS
Planner de Outlook				0,0	
Workzone				0,0	
Power Automate				0,0	
Macros Excel				0,0	
Power BI				0,0	
Inteligencia Artificial (IA)				0,0	
RPA (Robotic Process Automation)				0,0	
Bots vía APIs				0,0	

Anexo 15. Estrategia del cambio.



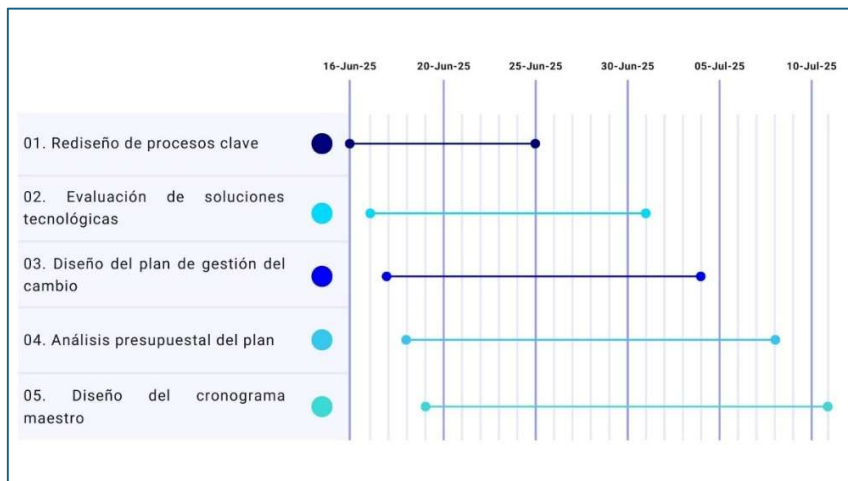
Anexo 16. Escenarios presupuestales.

Objetivo		Seleccionar la herramienta tecnológica más adecuada para los procesos críticos de PAYNXT S.A.S., según los escenarios presupuestales (óptimo / mínimo viable), considerando recursos económicos, humanos, logísticos y el retorno esperado (ROI), para priorizar líneas de acción según la disponibilidad de recursos.						
Modo de uso								
Tipo presupuesto - Óptimo / Mínimo Viable								
Identifica el área crítica y el proceso operativo donde se planea implementar una herramienta.		Solución tecnológica evaluada para su implementación	Nivel de urgencia o importancia (Alta / Media / Baja) para atender ese proceso.	Inversión estimada en COP/USD requerida para implementar la herramienta.	Requerimientos físicos o tecnológicos adicionales en términos de recursos humanos	Requerimientos físicos o tecnológicos adicionales (ej. licencias, servidores, integración, conectividad).	Porcentaje estimado de retorno sobre la inversión.	Enfoque principal según el modelo PITS (automatización, analítica, integración, soporte).
Proceso Clave	Proceso Específico	Herramienta	Escala de Prioridad de Atención	Recursos económicos terceros (COP/USD)	Recurso Humanos (Personas)	Recursos Logísticos	ROI Estimado (%)	Comentario Estratégico PITS (Automatización, Analítica, Integración, etc.)
Nómina	Cálculo de horas extra	Power Automate						
Nómina	Registro de novedades	Macros Excel						
Auditoría	Verificación de reportes	Power BI						
Auditoría	Control de procesos	Workzone						
Financiero	Consolidación de pagos	RPA						
Financiero	Integración contable	Bots vía APIs						
General	Gestión de agenda	Planner de Outlook						
General	Soporte virtual	Inteligencia Artificial (IA)						
Consultoría	Consultoría técnica	Consultoría externa						

Anexo 17. Análisis de sensibilidad presupuestal.

Proceso / Herramienta	Costo Escenario Óptimo	Costo Escenario Mínimo Viable	Costo Escenario Óptimo	ROI Óptimo (%)	ROI Mínimo Viable (%)	Variación ROI (%)	Impacto Operativo de la Reducción de Inversión	Sensibilidad a Factores Exógenos (TRM, inflación, mercado)
Nómina - Power Automate (Horas extra)								
Nómina - Macros Excel (Registro de novedades)								
Auditoría - Power BI (Verificación de reportes)								
Auditoría - Workzone (Control de procesos)								
Financiero - RPA (Consolidación de pagos)								
Financiero - Bots vía API (Integración contable)								
General - Planner Outlook (Gestión de agenda)								
General - IA (Soporte virtual)								
Consultoría - Apoyo técnico externo								

Anexo 18. Diagrama de Gantt Etapa 2 - Diseño del plan estratégico.



Anexo 20. Matriz de impacto cultural.

Objetivo	La Matriz de Impacto Cultural tiene como objetivo evaluar de manera sistemática cómo la transformación digital afecta a cada área de la organización, considerando su nivel de preparación cultural y su posible resistencia al cambio. Esta herramienta permite anticipar fricciones, identificar aliados estratégicos y diseñar intervenciones diferenciadas que faciliten la adopción del cambio, alineando a los equipos con la narrativa estratégica del proyecto PITS.				
Modo de uso	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifique las áreas clave involucradas en el proyecto (TI, Operaciones, Auditoría, etc.). 2. Evalúe el nivel de impacto del cambio en cada área (Bajo, Medio, Alto, Muy Alto), considerando cuánto se verán transformadas sus funciones o procesos. 3. Analice la preparación cultural actual, valorando elementos como apertura al aprendizaje, adaptabilidad, colaboración y uso de tecnología. 4. Estime el nivel de resistencia potencial de cada equipo ante la transformación, con base en su historia, comportamiento organizacional y cultura previa. 5. Determine el tipo de intervención recomendada, adaptando la estrategia de cambio según el perfil de cada área. 				
Área / Equipo	Nivel de Impacto del Cambio	Nivel de Preparación Cultural	Nivel de Resistencia Potencial	Tipo de Intervención Recomendada	Observaciones del Consultor
Dirección General					
Área de TI					
Operaciones					
Auditoría					
Talento Humano					
Comercial / Clientes					
Proveedores / Aliados					

Anexo 21. Matriz de progreso del Impacto Cultural.

Objetivo	Establecer un sistema de medición semestral que permita cuantificar el nivel de impacto cultural, evaluar el avance hacia las metas definidas y facilitar la toma de decisiones oportunas para fortalecer la adopción del cambio en todas las áreas de la organización					
Modo de uso	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tomar como referencia los datos de la Matriz de Impacto Cultural, que contiene las valoraciones cualitativas por área o equipo 2. Transformar la información en valores numéricos, utilizando la siguiente escala estandarizada: Muy Alto = 5; Alto = 4; Medio-Alto = 3.5; Medio = 3; Medio-Bajo = 2.5; Bajo = 2; Muy Bajo ≤ 1 3. Tabular los resultados para medir el progreso frente a las metas establecidas en los indicadores de impacto, preparación cultural y resistencia potencial 4. Aplicar la medición cada seis meses con el fin de disponer de datos actualizados, monitorear la evolución del cambio cultural y activar planes de mejora cuando se identifiquen desviaciones o brechas significativas 					
Área / Equipo	Impacto del Cambio - Actual	Preparación Cultural - Actual	Resistencia Potencial -Actual	Meta Impacto	Meta Preparación	Meta Resistencia
Dirección General				5	4,2	2
Área de TI				5	4,5	2
Operaciones				4,5	4	3
Auditoría				3,5	3,5	2,5
Talento Humano				4,5	4	2,5
Comercial / Clientes				4,5	3,5	3
Proveedores / Aliados				3,5	3	3

Anexo 22. Análisis PESTEL.

Objetivo	Identificar y analizar los factores externos del entorno Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal que pueden afectar directa o indirectamente el desempeño, la estrategia y la sostenibilidad de Paynext S.A.S. en su proceso de transformación digital.				
Modo de uso	Describe de forma breve el evento, tendencia o situación específica que afecta a la empresa.	Explica cómo ese factor externo puede afectar positiva o negativamente a la organización.	Evalúa si el impacto es Alto , Medio o Bajo , según su relevancia para la empresa.	Indica si el impacto se espera en el Corto (0-1 año) , Mediano (1-3 años) o Largo plazo (3+ años) .	Propuesta breve de acción para mitigar riesgos o aprovechar oportunidades detectadas.
Dimensión PESTEL	Factor Identificado	Descripción del Impacto	Nivel de Impacto	Horizonte Temporal	Respuesta Estratégica Sugerida
Político					
Económico					
Social					
Tecnológico					
Ecológico					
Legal					

Anexo 23. Factores organizacionales internos.

Objetivo	Identificar los factores internos críticos que pueden facilitar o limitar la implementación exitosa del proyecto de transformación, con base en evidencia objetiva y recomendaciones de intervención.				
Modo de uso	Define una métrica concreta, cualitativa o cuantitativa, que permita evaluar la dimensión seleccionada.	Redacta un resumen claro del estado actual de la organización respecto al indicador.	Menciona las fuentes o documentos que respaldan la descripción (ej. encuestas, reportes internos, entrevistas).	Evalúa el grado de influencia (bajo, medio, alto) que tiene esta condición sobre la implementación del proyecto.	Se sugiere una medida concreta para potenciar o mitigar el efecto del factor identificado.
Dimensión Interna	Indicador Específico	Descripción de la Situación Actual	Evidencia de Soporte	Impacto en el Proyecto	Acción o Recomendación Estratégica
Clima Organizacional					
Rotación de Personal					
Carga Operativa					
Madurez Digital					
Apertura al Cambio					

Anexo 24. Matriz de Actores y Nivel de Compromiso.

Objetivo	Identificar y clasificar a los actores internos y externos clave para el proyecto, evaluando su nivel de influencia y compromiso, con el fin de diseñar estrategias de involucramiento adecuadas que fortalezcan el liderazgo, la colaboración transversal y la sostenibilidad del cambio.					
Modo de uso						
Nombra a los grupos, áreas o personas que influyen o se ven afectados	Describe su función concreta en la iniciativa.	Indica si es interno o externo a la organización.	Valora el grado de poder en decisiones (Alta / Media / Baja).	Estima su disposición y apoyo (Alto / Medio / Bajo).	Resume sus expectativas o motivaciones frente al proyecto.	Define acciones para mantener su apoyo (informes, reuniones, capacitaciones, etc.).
Actor Clave	Rol en el Proyecto	Tipo de Actor	Nivel de Influencia	Grado de Compromiso	Interés Principal	Estrategia de Gestión
Dirección General						
Jefe de TI						
Equipo Auditor						
Equipo Operativo						
Ciudadanos						
Proveedor tecnológico						

Anexo 25. Matriz FODA PAYNEXT S.A.S.

Objetivo	Identificar riesgos estratégicos vinculados al fallo o modificación de los supuestos clave, evaluando cómo se convierten en debilidades internas o amenazas externas, para definir planes de mitigación proactivos		
Modo de uso			
Fortalezas (F): Registra capacidades internas actuales que respaldan el éxito del proyecto, validadas por datos u observación (ej. reservas, compromiso, cultura abierta al cambio).	Oportunidades (O): Enumera factores externos favorables que, de mantenerse, pueden potenciar el impacto del proyecto (ej. mercado en crecimiento, exención de IVA, tecnología disponible).	Debilidades (D): Señala condiciones internas que, si no se gestionan adecuadamente, pueden poner en riesgo la ejecución del proyecto (ej. carga operativa, prioridades mal gestionadas).	Amenazas (A): Identifica variables del entorno externo que podrían poner en riesgo los supuestos base del proyecto o su sostenibilidad (ej. cambios normativos, inflación, competencia).
Fortalezas (F)	Oportunidades (O)	Debilidades (D)	Amenazas (A)

Anexo 29. Matriz de Restricciones.

Objetivo	Identificar, clasificar y priorizar las restricciones internas y externas que pueden afectar la implementación del modelo PITS, con el fin de proponer soluciones estratégicas que minimicen su impacto y aseguren la viabilidad del proceso de transformación.				
Modo de uso					
Describe el obstáculo o barrera que puede limitar la ejecución del plan.	Interna o Externa.	Área específica o causa principal (financiera, cultural, estratégica, etc.).	Bajo, medio o alto.	Cómo se va a actuar frente a la restricción en el marco del modelo PITS.	Qué medidas específicas pueden aplicarse en el corto y mediano plazo.
Restricción Identificada	Tipo	Origen	Impacto en el Proyecto	Decisión Estratégica Propuesta	Solución o Acción Recomendada

Anexo 30. Checklists de Validación Estratégica Supuestos y Restricciones.

Checklists de Validación Estratégica Supuestos y Restricciones.

Objetivo: Validar que todos los supuestos críticos estén claramente formulados y verificados, y que las restricciones hayan sido mapeadas para anticipar riesgos antes de ejecutar las siguientes fases del proyecto.

Columna	Modo de uso
Estado	Clasifica el nivel de viabilidad actual del supuesto o restricción según tres niveles: Confirmado: Ya se encuentra validado y respaldado por evidencia o hechos. Condicionado: Depende de factores externos o validaciones futuras. No viable: No es factible en las condiciones actuales.
Justificación	Explica brevemente las razones detrás de la clasificación del estado.
Decisión Estratégica	Define la acción recomendada en función del estado. Por ejemplo: Mantener, Reformular, Mitigar, Eliminar, Buscar alternativas.

Checklist de Validación Estratégica

Tipo	Elemento	Categoría	Estado	Justificación	Decisión Estratégica
Supuesto	Apoyo activo de la alta dirección y líderes clave	Organizacional			
Supuesto	Disponibilidad tecnológica para implementar RPA e IA	Técnico			
Supuesto	Tiempo disponible del equipo operativo para participar	Humano			
Supuesto	Compromiso del equipo auditor con la validación del cambio	Organizacional			
Supuesto	Estabilidad fiscal y tributaria para exportaciones de servicios	Externo			
Supuesto	Acceso a asesoría internacional y apoyo técnico externo	Técnico			
Supuesto	Disponibilidad presupuestal para cubrir costos del proyecto	Financiero			
Supuesto	Cultura organizacional favorable al cambio e innovación	Cultural			
Supuesto	Madurez digital adecuada para asumir transformación tecnológica	Técnico / Cultural			
Supuesto	Alineación entre objetivos del proyecto y plan estratégico vigente	Estratégico			
Restricción	Limitada disponibilidad de tiempo del personal clave	Humana			
Restricción	Falta de presupuesto específico para implementación tecnológica	Financiera			
Restricción	Apoyo técnico limitado del área de TI	Técnica / Organizacional			
Restricción	Falta de alineación estratégica de algunos líderes medios	Organizacional			
Restricción	Normativas internas rígidas para rediseño de procesos	Organizacional			
Restricción	Falta de cultura digital o resistencia al cambio	Cultural			
Restricción	Incertidumbre macroeconómica (inflación, tasas, etc.)	Externa			
Restricción	Dificultad para encontrar talento humano capacitado en RPA e IA	Humano / Técnico			
Restricción	Dependencia de decisiones regulatorias para adoptar nuevas tecnologías	Externa / Regulatoria			

Observaciones adicionales

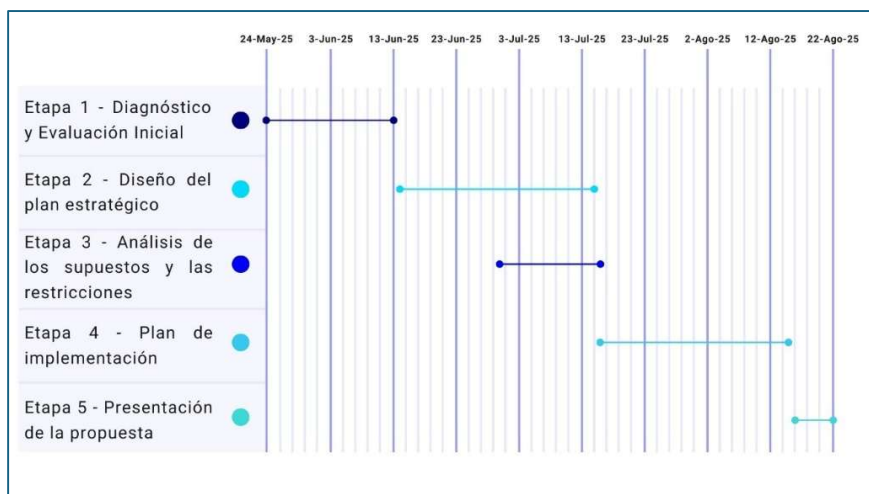
Anexo 31. Matriz de Actores y Análisis de Resistencia.

Objetivo	Identificar, clasificar y gestionar a los actores clave del proceso de transformación digital, con el fin de anticipar resistencias, segmentar intervenciones y fortalecer el compromiso estratégico y operativo.					
Modo de uso						
Identifica a las personas, grupos o roles relevantes dentro o fuera de la organización	Define brevemente el papel que cumple ese actor en la transformación digital	Evalúa cuánto poder tiene ese actor para afectar el éxito del proyecto (Alto / Medio / Bajo). Considera su autoridad, capacidad de decisión y liderazgo.	Determina cuánto le importa o afecta el proyecto a ese actor (Alto / Medio / Bajo). Se basa en su implicación directa o impacto en sus funciones.	Estima el grado de oposición al cambio que podría presentar (Alto / Medio / Bajo). Puedes usar insumos de entrevistas, encuestas o experiencias previas.	Identifica razones específicas por las cuales ese actor podría oponerse.	Define acciones específicas para involucrar, informar o capacitar a ese actor según su perfil
Grupo de Interés / Actor Clave	Rol en el Proyecto	Nivel de Influencia (Alto/Medio/Bajo)	Grado de Interés (Alto/Medio/Bajo)	Nivel de Resistencia (Alto/Medio/Bajo)	Causas Potenciales de Resistencia	Estrategia de Gestión Personalizada

Anexo 32. Matriz de indicadores de sostenibilidad.

Establecer los KPIs estratégicos de sostenibilidad del cambio, necesarios para medir el desempeño, la adopción, la madurez digital y la percepción organizacional durante la ejecución del PITS, proporcionando un sistema estructurado de seguimiento y control que garantice la continuidad, alineación y efectividad de la transformación							
Métrica	Fórmula	Línea base mes 3	Meta Mes 3	Línea base mes 6	Meta Mes 6	Línea base mes 12	Meta Mes 12
% de procesos priorizados automatizados	$(\text{Procesos automatizados} / \text{Procesos priorizados}) \times 100$		20%		45%		65%
Puntaje 1-5	Promedio de las puntuaciones obtenidas en las dimensiones evaluadas		3		3,5		4,2
Puntaje promedio 1-4	$(\text{Impacto} + \text{Preparación} + \text{Inverso de Resistencia}) / 3$		3		3,5		3,8
% de SLAs cumplidos en tiempo	$(\text{Solicitudes cumplidas a tiempo} / \text{Total de solicitudes}) \times 100$		85%		92%		95%
Puntaje promedio 1-5 integrado (Clima + Digitalización)	$(\text{Clima} = ((\sum (\text{Valor pregunta} \times \% \text{ de respuesta})) / \text{Total de preguntas}) * 0,60) + (\text{Digitalización} = ((\sum (\text{Valor pregunta} \times \% \text{ de respuesta})) / \text{Total de preguntas}) * 0,40)$		4,5		4,6		4,7

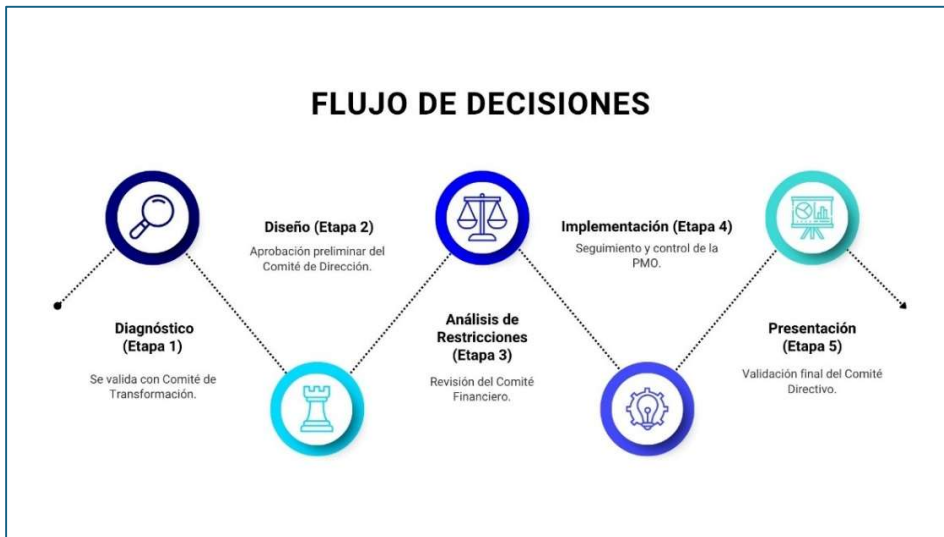
Anexo 33. Cronograma estructurado PITS - Diagrama de Gantt.



Cronograma	Fecha inicio	duracion en días	fecha fin
Etapa 1 - Diagnóstico y Evaluación Inicial	24-may-25	20	13-jun-25
Etapa 2 - Diseño del plan estratégico	16-jun-25	31	17-jul-25
Etapa 3 - Análisis de los supuestos y las restricciones	1-jul-25	16	17-jul-25
Etapa 4 - Plan de implmentación	17-jul-25	30	16-ago-25
Etapa 5 - Presentación de la propuesta	19-ago-25	5	25-ago-25

Anexo 34. Matriz de roles/responsables y flujo de decisiones.

Objetivo	Definir con claridad quién hace qué, quién aprueba, y mediante qué mecanismos de gobernanza se toman decisiones en cada etapa del proyecto de transformación digital.				
Modo de uso					
<i>Identifica la fase del proyecto (diagnóstico, diseño, implementación, etc.). Sirve para ubicar la actividad en la línea de tiempo.</i>	<i>Resume brevemente el propósito de cada etapa. Ayuda a clarificar el "para qué" antes de asignar responsabilidades.</i>	<i>Indica el rol funcional o el equipo encargado de liderar la etapa (por ejemplo: Comité de Dirección, PMO). Útil para saber qué perfil participa.</i>	<i>Nombra el cargo o persona que tiene la autoridad final sobre la etapa. Este responsable coordina la ejecución y responde ante la alta dirección.</i>	<i>Enumera las principales tareas que debe cumplir el responsable en esa etapa. Ayuda a evitar ambigüedades y duplicidades.</i>	<i>Identifica qué comité o instancia aprueba, valida, supervisa o toma decisiones sobre los entregables de esa etapa. Permite estructurar el flujo de aprobación y control.</i>
Etapa	Objetivo	Rol	Responsable Principal	Responsabilidades Clave	Esquema de Gobernanza / Comité Relacionado
1. Diagnóstico y Evaluación Inicial	Realizar un diagnóstico integral de la situación actual de PAYNEXT S.A.S., comprendiendo dinámicas organizacionales, madurez digital, capacidades del talento humano, estado de procesos críticos y entorno cultural.				
2. Diseño del Plan Estratégico	Convertir los hallazgos en decisiones estructuradas de transformación y estrategias priorizadas de intervención organizacional.				
3. Análisis de Supuestos y Restricciones	Identificar supuestos críticos y restricciones técnicas, organizacionales y presupuestales.				
4. Plan de Implementación	Ejecutar de manera estructurada las acciones del plan estratégico, incluyendo despliegue tecnológico y gestión del cambio.				
5. Presentación de la Propuesta	Socializar el plan estructural de automatización y recoger retroalimentación de los grupos de interés.				



Anexo 35. Plan técnico de automatización.

Objetivo	Definir un plan técnico de automatización que priorice las tecnologías más relevantes, establezca hitos de avance y criterios de éxito claros, para optimizar procesos críticos y maximizar la eficiencia operativa en PAYNEXT S.A.S.			
Modo de uso	<i>Valoración del nivel de urgencia y relevancia de la herramienta para el plan de automatización. Escala de 1 a 5: Alto (5), Medio (3-4), Bajo (1-2).</i>	<i>Fases o actividades claves para implementar cada herramienta. Deben ser medibles, observables y con una secuencia lógica (por ejemplo: diagnóstico → desarrollo → pruebas).</i>	<i>Indicadores concretos para evaluar si la implementación fue satisfactoria. Pueden incluir metas de adopción, mejora de eficiencia, reducción de tiempos, satisfacción del usuario, etc.</i>	
Herramienta	Puntuación	Escala de prioridad	Hitos de avances	Criterios de éxito
Planner de Outlook	0,0			
Workzone	0,0			
Power Automate	0,0			
Macros Excel	0,0			
Power BI	0,0			
Inteligencia Artificial (IA)	0,0			
RPA (Robotic Process Automation)	0,0			
Bots vía APIs	0,0			

Anexo 36. Análisis de Stakeholders.

Objetivo	Identificar y clasificar a los principales stakeholders del proyecto en función de su interés, influencia y actitud, para diseñar estrategias de comunicación y gestión efectivas.		
Grupo o persona clave vinculada al proyecto.	<i>Nivel de motivación o expectativa frente al proyecto (Alto, Medio, Bajo + breve justificación)</i>	<i>Capacidad para afectar decisiones o resultados (Alta, Media, Baja + breve justificación).</i>	<i>Disposición general frente al cambio (Proactiva, Reactiva, Indiferente + breve justificación).</i>
Stakeholder	Interés	Influencia	Actitud
Socios			
Clientes Corporativos			
Colaboradores de Clientes			
Gerencias (Comercial, Administrativa, Financiera)			
CAM (Cliente Account Manager)			
Analistas			
Auditores			