Fortalecimiento del canal digital de PagaTodo como estrategia para fortalecer la competitividad

Daniela Bermúdez Infante

Pablo Andrés Gómez Figueroa

Edwin Moreno Serrano

Ruth Niño Benítez

Universitaria Agustiniana -Uniagustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización en Gerencia Financiera

Bogotá, D.C.

2026

Fortalecimiento del canal digital de PagaTodo como estrategia para fortalecer la competitividad

Daniela Bermúdez Infante

Pablo Andrés Gómez Figueroa

Edwin Moreno Serrano

Ruth Niño Benítez

Tutor

Alexander Zamora Velandia

Trabajo para optar al título de Especialista en Gerencia Financiera

Universitaria Agustiniana -Uniagustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización en Gerencia Financiera

Bogotá, D.C.

2026

Tabla de Contenido

Listado de abreviatura y siglas....6
Lista de tablas....7
Lista de figuras....8
Resumen....9
Abstract....10
Introducción....11
Planteamiento del problema....14
Descripción del problema....14
Formulación Problema....14
Justificación....15
Objetivos....17
Objetivo General....17
Objetivos Específicos....17
Marco Teórico....18
Transformación digital en las organizaciones....18
Competitividad empresarial y ventaja competitiva....18
Canales digitales en los servicios financieros y de pagos....19
Experiencia del usuario (UX) en plataformas digitales....20
Proceso de check out y fricción en las transacciones....20
Confianza, ciberseguridad y adopción del canal digital....21
Migración del canal físico al canal digital....22

Fortalecimiento del canal digital y sostenibilidad financiera 22
Diseño Metodológico 23
Tipo de enfoque 23
Población 23
Muestra y técnica de muestreo 24
Técnicas e instrumentos de recolección de datos 24
Cuadro de diseño metodológico 31
Cronograma de Actividades 33
Desarrollo del estudio 34
Instrumentos: Cuestionario digital. 35
Técnicas de análisis de datos: Cuantitativa descriptiva. 35
Identificación de la población 36
Hábitos de consumo 36
Barreras de uso del canal digital 37
Resultados y análisis de los resultados 38
Propuesta de mejora 44
Fortalecimiento del canal digital como estrategia financiera de largo plazo 44
Monetización del canal digital 44
Optimización de la experiencia del usuario (UX) y su impacto financiero 45
Simplificación del proceso de registro y check out como mecanismo de mejora del margen 45
Gestión de la confianza y mitigación del riesgo financiero 46
Capacitación y acompañamiento: inversión de bajo costo y alto impacto financiero 46
Migración progresiva del canal físico al digital y reducción del riesgo estructural 47

Gobierno de datos y cumplimiento regulatorio 47

Integración de inteligencia artificial en el canal digital.....48

Evaluación financiera continua y enfoque de mejora permanente 48

Conclusiones.....49

Referencias bibliográficas 51

Anexos 52

Listado de abreviatura y siglas

Tabla 1.

Significado de abreviaturas.

Abreviatura	Significado
ANDROID:	Sistema operativo móvil de Google LLC
APP:	Aplicación móvil
BENCHMARKING:	Comparación de prácticas con competidores
B2C:	Business to Consumer
CAC:	Customer Acquisition Cost (Costo de adquisición de clientes)
CHECK OUT:	Proceso de finalización de compra
CRM:	Customer Relationship Management
FINTECH:	Tecnología financiera (Financial Technology)
GELSA:	Grupo Empresarial en Línea S.A.
IA:	Inteligencia Artificial
IOS:	Sistema operativo móvil de Apple Inc.
ISO:	International Organization for Standardization
KPI:	Key Performance Indicator (Indicador clave de desempeño)
PIB:	Producto Interno Bruto
POP:	Point of Purchase (Punto de compra)
PDF:	Portable Document Format
TI:	Tecnologías de la Información
ROE:	Return on Equity (Retorno sobre el patrimonio)
ROI:	Return on Investment (Retorno sobre la inversión)
UX:	User Experience (Experiencia del Usuario)
WEB:	Plataforma o sitio web

Nota: Descripción abreviaturas utilizadas en trabajo de grado. Fuente: Autoridad propia (2026).

Lista de tablas

Tabla 1. Significado de abreviaturas… 4

Tabla 2. Cuadro de diseño metodológico… 29

Lista de figuras

Figura 1. Frecuencia de compra de juegos de azar Paga-Todo. Autoridad Propia (2026)... 38

Figura 2. Compra de juegos de azar Paga-Todo. Autoridad Propia (2026). 39

Figura 3. Razones de falta de uso de canales de uso Paga-Todo. Autoridad Propia (2026). 40

Figura 4. Disposición de compra futura en canales digitales de Paga-Todo. Autoridad Propia (2026). 41

Figura. 5. Cálculo de margen de error. Autoridad Propia (2026).....43

Resumen

El presente trabajo analiza la baja consolidación del canal digital de Paga-Todo, perteneciente al Grupo Empresarial en Línea S.A. (GELSA), y su incidencia en la competitividad empresarial dentro del sector transaccional colombiano. En un contexto marcado por la transformación digital y la evolución hacia la Industria 5.0, las organizaciones requieren fortalecer sus capacidades tecnológicas para responder a las nuevas dinámicas del mercado y a las expectativas de los usuarios.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, mediante la aplicación de una encuesta estructurada a una muestra de 91 personas entre 18 y 70 años, ubicadas en la ciudad de Bogotá y sus alrededores. El instrumento permitió identificar hábitos de consumo, nivel de conocimiento del canal digital, barreras de uso y percepción de seguridad en las transacciones. Los resultados evidencian una baja adopción del canal digital, asociada principalmente a la desconfianza en los pagos electrónicos, dificultades en el uso de la plataforma y preferencia por la atención presencial.

A partir del análisis de los resultados y de la información financiera de la compañía, se plantean estrategias orientadas al fortalecimiento del canal digital, entre las cuales se destacan la optimización de la experiencia del usuario (UX), la simplificación del proceso de registro y check out, el fortalecimiento de la ciberseguridad, y la implementación de programas de capacitación para los usuarios. Asimismo, se propone una migración progresiva del canal físico al digital, con el fin de reducir costos operativos, mejorar la eficiencia y aumentar la rentabilidad.

Palabras clave: transformación digital, competitividad, canales digitales, experiencia del usuario, sostenibilidad financiera.

Abstract

This degree work analyzes the slow consolidation of the digital channel of Paga-Todo, part of Group Empresarial S.A. (GELSA), and its impact on business competitiveness within the Colombian transactional sector. In a context marked by digital transformation and the evolution toward Industry 5.0, organizations need to strengthen their technological capabilities to respond to new market dynamics and user expectations.

The research was conducted using a quantitative approach, through a structured survey administered to a sample of 91 people between 18 and 70 years old, located in Bogotá and its surrounding areas. The instrument allowed for the identification of consumption habits, level of knowledge of the digital channel, barriers to use, and perception of security in transactions. The results show low adoption of the digital channel, mainly associated with distrust in electronic payments, difficulties using the platform, and a preference for in-person service. Based on an analysis of the company's results and financial information, strategies are proposed to strengthen the digital channel. These include optimizing the user experience (UX), simplifying the registration and checkout process, strengthening cybersecurity, and implementing user training programs. A gradual migration from the physical to the digital channel is also proposed to reduce operating costs, improve efficiency, and increase profitability.

Keywords: digital transformation, competitiveness, digital channels, user experience, financial sustainability.

Introducción

Actualmente, el mundo corporativo se transforma continuamente bajo la influencia de la Industria 5.0, que integra tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial y la robótica colaborativa con las capacidades humanas (Schwab, 2020; Lu et al., 2021). En ese contexto, la transformación digital emerge como factor determinante para el éxito, crecimiento y consolidación de las organizaciones en los mercados regionales y globales (Bharadwaj et al., 2013).

En el mercado colombiano Grupo Empresarial en Línea S.A. (GELSA) es un holding líder en servicios transaccionales y pagos, con presencia nacional a través de "Su Red, Paga-Todo¨. Fundado inicialmente como Apuestas en Línea S.A., ha diversificado su portafolio incluyendo recaudos, giros, recargas y juegos de suerte y azar. Cuenta con más de 14.000 colaboradores y 12.000 puntos de comercialización, conecta empresas y millones de usuarios, integrando tecnología e innovación. Su modelo de negocio promueve inclusión financiera, sostenibilidad y responsabilidad social, consolidándose como referente en el sector transaccional colombiano y fortaleciendo su posición en los mercados regionales y nacionales.

La participación de GELSA S.A. en el mercado se concentra principalmente en la región de Cundinamarca y Bogotá, donde alcanza el 59,4%. A nivel nacional, su presencia se apoya en aliados estratégicos que le otorgan visibilidad y una participación del 12,8%. Esta posición la ubica dentro del top tres frente a sus competidores en volumen de transacciones y le permite alcanzar cerca del 24% en el segmento de redes de servicios financieros y de pagos.

Aunque presenta liderazgo en el sector de pagos y transacciones digitales, el cual aporta aproximadamente cuatro puntos al PIB nacional, y dispone de sus servicios en canales digitales, evidencia limitaciones en el crecimiento y adopción de estos. Esto se explica, en parte, por una

clientela con altos niveles de analfabetismo digital y desconfianza hacia estos medios, así como por la preferencia por la atención presencial y la percepción de riesgos asociados a la ciberseguridad.

Lo anterior como componente más visible de las razones exógenas que impactan el crecimiento del uso de los canales digitales, a nivel interno según fuente de elaboración propia se evidencio que, el uso de la aplicación requiere del registro de datos sensibles (No. C.C., fecha de expedición, nombres completos, dirección, teléfono etc.) en el momento de creación de usuario, algo que la cultura tradicional de servicios de apuestas no es utilizada, generando incomodidad en los usuarios que descargan la aplicación.

Así como, problemas con fallas técnicas de la app e incompatibilidad con las actualizaciones IOS y Android, así como la interfaz de los canales, debido a la oferta múltiple de servicios y a su calidad visual puede representar un desenfoque al momento de utilizarla.

Por lo anterior y teniendo como herramienta la implementación de un Benchmarking (Anexo B) corporativo de competencia que aborde las problemáticas antes señaladas frente a la experiencia usuario (UX) y la experiencia check out (Proceso de consolidación y cierre de servicio) y que se apalanque en las oportunidades de mejora y el planteamiento de una estrategia de migración del canal físico al canal digital, que ubique la oferta digital de Paga-Todo como

una competencia a las Fintech, plataformas de pagos online y el mercado tradicional y físico.

Para ello es pertinente incentivar la descarga de la aplicación y el uso web desde los

puntos físicos, presentando disponibilidad de equipos en los puntos que permitan paralelamente prestar el servicio con acompañamiento del asesor del punto físico, tanto para uso de canal digital web, como por medio de la descarga de app Paga-Todo.

Realizar las mejoras concluyentes de la interfaz de la app y los requerimientos técnicos recurrentes reportados por los usuarios, así como reforzar la estrategia de ciberseguridad y manejo de datos sensibles, que aplicaciones como Nequi, Daviplata, PayU, Wompi y demás incorporan en su día a día.

Con fundamento en la cobertura estratégica de los puntos de servicio físicos, determinar el cierre paulatino de parte de estos en la medida que el crecimiento sostenido de los canales digitales encuentre el punto de equilibrio entre el costo de mantenimiento y cierre de un punto versus la utilidad en el margen de crecimiento de los canales digitales.

Planteamiento del problema

En el contexto actual de transformación digital, las empresas deben adaptarse rápidamente para mantener su competitividad. No obstante, para el caso puntual de Paga-Todo se observa una pérdida progresiva de su posicionamiento, asociada principalmente a la baja consolidación de su canal digital.

A pesar de su presencia en el mercado, la empresa no ha logrado fortalecer sus plataformas de venta digital de juegos de suerte y azar de manera efectiva, limitando la oferta de servicios ágiles alineados con las preferencias de los usuarios, generando una desventaja frente a competidores con propuestas digitales robustas, afectando la fidelización de clientes.

Adicionalmente, la debilidad en el canal digital impacta negativamente en el volumen de transacciones, la experiencia del usuario y la participación de mercado, lo que pone en riesgo la sostenibilidad de la empresa a largo plazo. Teniendo en cuenta lo anterior, es necesario analizar cómo esta situación incide en la competitividad de Paga-Todo para identificar estrategias que fortalezcan su transformación digital y su permanencia como empresa en el tiempo.

Descripción del problema

Pérdida progresiva de la competitividad empresarial de Paga-Todo, debido a la baja consolidación de su canal digital.

Formulación Problema

¿Cómo influye la baja consolidación del canal digital y decrecimiento de la venta de juegos de suerte y azar en la competitividad empresarial de Paga-Todo?

Justificación

La necesidad de mejorar el canal digital de Paga-Todo se justifica en que su consolidación en el mercado nacional y su crecimiento dependen, cada vez más, de la capacidad de ofrecer servicios eficientes, accesibles y alineados con las nuevas dinámicas del ecosistema financiero digital. En el contexto actual, caracterizado por la transformación digital y el avance de la Industria 5.0, los canales digitales no son un complemento, sino un eje estratégico para la competitividad empresarial.

Desde una perspectiva académica, la mejora del canal digital permite a la organización superar las limitaciones del modelo tradicional basado en puntos físicos, los cuales implican

mayores costos operativos y menor escalabilidad. En contraste, los canales digitales facilitan la expansión del servicio a nivel nacional sin depender de infraestructura física, lo que resulta clave para aumentar la cobertura, penetrar nuevos mercados y captar segmentos de usuarios digitalmente activos.

Asimismo, el estudio se realiza porque las ventas en canales digitales ayudan a fortalecer la experiencia del usuario (UX), impactan en las finanzas de cualquier empresa y en la eficiencia de los procesos transaccionales (check out), factores determinantes en la retención y fidelización de usuarios. Las fallas técnicas, la complejidad en el registro y la desconfianza en el manejo de datos, identificadas en Paga-Todo, generan fricción en el uso del servicio y reducen su adopción. Corregir estas debilidades no solo mejora la satisfacción del cliente, sino que incrementa la frecuencia de uso y el volumen de transacciones.

Adicionalmente, se realiza para que Paga-Todo vea las herramientas digitales como un aliado para sostener y fortalecer la posición competitiva, y con más razón en el mercado

colombiano donde las fintech y plataformas digitales han ganado participación gracias a su agilidad, seguridad y facilidad de uso. Paga-Todo debe ampliar la incentivación de uso de

canales digitales por parte de los usuarios para el aumento de ingresos a corto, mediano y largo plazo, de lo contrario, esto implicaría perder relevancia frente a competidores que ya operan bajo modelos digitales consolidados.

En síntesis, mejorar el canal digital de Paga-Todo es fundamental ya que permite ampliar la cobertura y el acceso al mercado nacional, reducir costos y aumentar la eficiencia operativa, mejorar la experiencia del usuario y la confianza en el servicio, fortaleciendo su competitividad frente a actores digitales. Todo ello contribuye directamente a la consolidación de la empresa en el mercado y a su crecimiento sostenible.

Objetivos

Objetivo General

Desarrollar una estrategia que mitigue la baja consolidación del canal digital de Paga-Todo, incentivando a los usuarios el uso de las plataformas web y la aplicación móvil.

Objetivos Específicos

a) Implementar estrategias que incentiven la migración progresiva del canal físico al canal digital, aprovechando la red de puntos de servicio y el acompañamiento del personal operativo.

b) Identificar los aspectos que están limitando el crecimiento de ventas en canales digitales a raíz del bajo uso de este tipo de herramientas por parte de los usuarios en el sector de juegos y apuestas.

c) Evaluar desde una perspectiva financiera y operativa, el impacto potencial que obtendría Paga-Todo al fortalecer las ventas en canales digitales en la reducción de costos operativos y en el crecimiento sostenible de la empresa.

d) Proponer escenarios de rentabilidad a largo plazo que puede obtener Paga-Todo al implementar la venta de canales digitales que sean amigables para el usuario.

Marco Teórico

Transformación digital en las organizaciones

La transformación digital se ha consolidado como un proceso estratégico indispensable para las organizaciones que buscan mantenerse competitivas en entornos altamente dinámicos y tecnológicos. Bharadwaj et al. (2013) definen la transformación digital como la integración de

tecnologías digitales en todas las áreas del negocio, generando cambios profundos en los procesos operativos, la estructura organizacional y la propuesta de valor al cliente.

Desde una perspectiva gerencial, este proceso no se limita a la adopción de herramientas tecnológicas, sino que implica una redefinición del modelo de negocio, la cultura organizacional y la forma de interactuar con el mercado. Schwab (2020) señala que, en el contexto de la Industria 5.0, la transformación digital se caracteriza por una mayor interacción entre tecnología avanzada y capacidades humanas, priorizando la personalización del servicio, la sostenibilidad y la experiencia del usuario.

En el sector financiero y transaccional, la transformación digital se vincula directamente con la automatización de operaciones, la reducción de tiempos de respuesta y el aumento en la eficiencia de los canales de atención. Para empresas como Paga-Todo, este proceso resulta clave para responder a las nuevas exigencias de los consumidores, quienes demandan servicios ágiles, accesibles y seguros a través de plataformas digitales.

Competitividad empresarial y ventaja competitiva

La competitividad empresarial hace referencia a la capacidad de una organización para mantener y mejorar su posición en el mercado frente a sus competidores. Porter (2008) plantea que las empresas competitivas son aquellas que logran crear valor mediante estrategias de diferenciación o liderazgo en costos, permitiéndoles alcanzar un desempeño superior.

En este sentido, la transformación digital actúa como un habilitador estratégico de la competitividad, ya que permite optimizar recursos, reducir costos operativos y mejorar la

propuesta de valor al cliente. Kaplan y Norton (2004) enfatizan que las organizaciones modernas deben incorporar indicadores no financieros como innovación, calidad del servicio y satisfacción del cliente para medir su desempeño integral y su capacidad de generar valor a largo plazo.

Para Paga- Todo, la baja consolidación del canal digital limita su competitividad, al restringir la escalabilidad del negocio y mantener una alta dependencia de los puntos físicos, los cuales implican mayores costos fijos. El fortalecimiento del canal digital permitiría mejorar su posición competitiva frente a fintech y plataformas digitales que operan bajo modelos más eficientes.

Canales digitales en los servicios financieros y de pagos

Los canales digitales en los servicios financieros comprenden plataformas tecnológicas que permiten realizar transacciones sin interacción física, tales como aplicaciones móviles y portales web. Kotler y Keller (2016) destacan que estos canales han transformado el marketing de servicios, al ofrecer mayor conveniencia, disponibilidad permanente y personalización de la experiencia.

En el caso colombiano, el crecimiento de los pagos digitales ha sido significativo. AméricaEconomía (2024) reporta que el incremento en el uso de canales digitales ha venido acompañado de una reducción en la cantidad de sucursales bancarias, lo que evidencia una migración progresiva hacia ecosistemas digitales. Esta tendencia ha sido impulsada por la penetración de smartphones, el desarrollo de fintech y el cambio en los hábitos de consumo.

Para empresas tradicionales con amplia cobertura geográfica, como Paga-Todo, los

canales digitales representan una oportunidad para ampliar su participación de mercado sin incurrir en altos costos operativos. No obstante, su adopción efectiva requiere estrategias que consideren las particularidades del segmento de clientes, especialmente aquellos con menor alfabetización digital.

Experiencia del usuario (UX) en plataformas digitales

La experiencia del usuario (User Experience – UX) se define como el conjunto de percepciones,emociones y respuestas que experimenta un usuario al interactuar con un sistema o servicio digital (Nielsen, 2012). Una experiencia positiva se caracteriza por la facilidad de uso, la claridad de la información y la eficiencia en la ejecución de tareas.

Lemon y Verhoef (2016) sostienen que la experiencia del cliente es un elemento central en la creación de valor y la fidelización, especialmente en entornos digitales donde la competencia es alta y el costo de cambio es bajo. En este contexto, una UX deficiente puede generar abandono de la plataforma, desconfianza y disminución en la recurrencia de uso.

En Paga-Todo, aspectos como la sobrecarga visual de la interfaz, las fallas técnicas recurrentes y la complejidad del proceso de registro afectan negativamente la experiencia del usuario, particularmente en adultos mayores. Por lo tanto, la optimización de la UX es una condición necesaria para incrementar la adopción y el uso sostenido del canal digital.

Proceso de check out y fricción en las transacciones

El proceso de check out corresponde a la etapa final de una transacción digital, en la cual el usuario confirma y completa el servicio solicitado. De acuerdo con Kotler et al. (2017), este proceso debe ser simple, intuitivo y rápido, ya que cualquier fricción puede provocar la

cancelación de la transacción.

El requerimiento excesivo de datos personales, los errores de compatibilidad tecnológica y la falta de claridad en los pasos del proceso aumentan la percepción de riesgo y reducen la tasa de conversión. En el caso de Paga-Todo, la solicitud de información sensible durante el registro inicial genera resistencia en usuarios acostumbrados a procesos presenciales más informales.

Optimizar el proceso de check out no solo mejora la experiencia del usuario, sino que impacta directamente en el volumen de ventas y en los ingresos de la empresa, lo cual lo convierte en un factor estratégico desde la perspectiva financiera.

Confianza, ciberseguridad y adopción del canal digital

La confianza es un factor determinante en la adopción de servicios financieros digitales. Pavlou (2003) argumenta que la percepción de riesgo influye negativamente en la intención de uso cuando no existen garantías claras sobre la protección de la información.

En este sentido, la ciberseguridad se convierte en un elemento central de la propuesta de valor. Plataformas digitales exitosas comunican de manera efectiva sus protocolos de seguridad, autenticación y protección de datos, lo que fortalece la confianza del usuario y disminuye la resistencia al uso del canal digital.

Para Paga-Todo, reforzar las estrategias de seguridad informática y educar al usuario sobre el manejo de sus datos permitiría reducir la desconfianza, especialmente en segmentos de mayor edad, facilitando la migración desde el canal físico.

Migración del canal físico al canal digital

La migración del canal físico al digital es un proceso gradual que requiere estrategias de acompañamiento, capacitación y soporte. Westerman et al. (2014) señalan que las organizaciones que logran una transformación digital exitosa son aquellas que integran la tecnología con la gestión del cambio y la orientación al cliente.

La red de puntos físicos de Paga-Todo representa una ventaja competitiva para impulsar esta migración, al permitir el acompañamiento presencial en el uso de herramientas digitales. Esta estrategia facilita la adopción del canal digital y reduce la resistencia al cambio, al tiempo que prepara a la empresa para una optimización futura de su red física.

Desde una perspectiva financiera, la migración progresiva permite reducir costos operativos, mejorar los márgenes y aumentar la rentabilidad, contribuyendo a la sostenibilidad del negocio en el largo plazo.

Fortalecimiento del canal digital y sostenibilidad financiera

La sostenibilidad financiera se relaciona con la capacidad de una empresa para generar valor de forma continua, manteniendo un equilibrio entre ingresos, costos y crecimiento. Kaplan y Norton (2004) enfatizan que la innovación y la mejora de procesos son pilares fundamentales para garantizar la sostenibilidad organizacional.

El fortalecimiento del canal digital de Paga-Todo impacta positivamente en la eficiencia operativa, el volumen transaccional y la fidelización de clientes, factores que inciden directamente en los resultados financieros. En consecuencia, la consolidación de los canales digitales se configura como una estrategia clave para fortalecer la competitividad y asegurar la permanencia de la empresa en el mercado colombiano.

Diseño Metodológico

Tipo de enfoque

Para poder desarrollar lo anteriormente propuesto, es importante destacar la metodología bajo la cual será recolectada y analizada la información. Con el fin de realizar un proceso de análisis efectivo, se implementará la metodología cuantitativa debido a que este enfoque metodológico ayuda a medir acertadamente los resultados, de tal manera que se puedan obtener resultados confiables y válidos en base a la población que se va a estudiar. Adicionalmente, se coincide en el punto de vista de Jiménez (2020) quien indica que "este tipo de enfoque es idóneo para tener una prospectiva con los diferentes datos y variables que son producto de la experiencia del tipo de población a analizar y que ayudarán a dar una realidad específica a la que la información recolectada, estará sujeta" (p. 62).

Por otra parte, Jiménez (2020), también destaca "la implementación de un diseño de recolección de datos estructurado para que se pueda realizar un análisis de información detallado, los cuales serán interpretados mediante gráficos y ordenados en tablas, facilitando al equipo de trabajo el enriquecimiento del trabajo con datos objetivos y certeros" (p. 63).

Población

Paga-Todo se ha caracterizado por enfocarse en personas naturales mayores de 18 años y con condición migratoria colombiana, quienes tengan interés por realizar apuestas como, por ejemplo, chances, a través de canales físicos y digitales (Paga-Todo, 2026). Sin embargo, se ha identificado que personas entre los 30 a 70 años ubicados en la localidad de Kennedy - barrio Castilla La Nueva, cuentan con un distanciamiento con los diferentes canales de venta para adquirir los juegos de suerte y azar.

Por ende, se decide tomar este nicho de mercado como objeto de estudio, con el fin de determinar diferentes estrategias que permitan un acercamiento oportuno entre el segmento de mercado y los canales de venta digital, teniendo como consecuencia un aumento en el margen de ventas de la empresa, y aumentar su rentabilidad y sostenibilidad a corto, mediano y largo plazo.

Muestra y técnica de muestreo

Para el desarrollo de la muestra y técnica de muestreo, se implementará el muestreo probabilístico, ya que esta metodología brinda la flexibilidad de que todas las personas seleccionadas hagan parte de la muestra. En cuanto a subcategoría, se selecciona el muestreo aleatorio simple, ya que como indica Diaz (2006), "esta técnica brinda facilidad en la comprensión de información a pesar de las limitaciones que ofrece al indagar la población. Sin embargo, cabe aclarar que a pesar de que se va a estudiar un segmento de mercado pequeño, los resultados pueden presentar margen de error" (p. 123).

Durante el desarrollo de la interpretación de resultados, se eligió la calculadora de margen de error de QuestionPro, en donde se elegirá un tamaño de población de 91 personas, un margen de confianza del 95% siendo este un porcentaje idóneo en la industria de las encuestas.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Todo proceso de investigación requiere un proceso de recolección de datos, que permita obtener resultados que conduzcan al desarrollo pleno de la actividad.

Para el desarrollo de la investigación se hará uso de la encuesta digital estructurada, teniendo en cuenta que dicha técnica es coherente con la metodología cuantitativa planteada. La encuesta digital permite recopilar información de una forma estandarizada, lo cual facilita la medición de variables relacionadas con el uso de canales digitales, hábitos de compra y

percepción del servicio por parte del segmento poblacional seleccionado.

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), el enfoque cuantitativo permite medir variables y analizar datos mediante procedimientos estadísticos, lo cual garantiza resultados objetivos. La encuesta ayuda en la obtención de datos objetivos que pueden ser

cuantificados y analizados estadísticamente mediante tablas y gráficos, lo cual contribuye a la generación de resultados confiables y comparables. Además, la encuesta digital resulta adecuada para recolectar información de un número determinado de personas en un tiempo reducido, optimizando los recursos disponibles para el estudio.

El instrumento que se utilizará será una encuesta digital estructurada, diseñada con preguntas cerradas de selección múltiple, con el fin de medir el nivel de conocimiento, uso y percepción de los canales digitales de la empresa Paga-Todo.

La encuesta estará dividida en las siguientes secciones:

1. Datos sociodemográficos

- Edad
- Género
- Nivel educativo
- Frecuencia de uso de internet

2. Hábitos de compra de juegos de azar

- Frecuencia de compra
- Canal utilizado (físico o digital)
- Tipo de producto adquirido

3. Conocimiento de canales digitales

- Conocimiento de la plataforma digital
- Facilidad percibida de uso
- Confianza en el canal digital

4. Barreras de uso digital

- Dificultad tecnológica
- Falta de información
- Preferencia por atención presencial
- Desconfianza en pagos electrónicos

5. Intención de uso futuro

- Probabilidad de usar el canal digital
- Interés en capacitación
- Disposición a migrar al canal digital

La encuesta será aplicada a través de formulario electrónico a personas entre los 18 y 70 años ubicadas en la localidad de Kennedy en Bogotá, con el fin de facilitar la comprensión de las preguntas y garantizar una mayor tasa de respuesta. También se brindará acompañamiento durante el diligenciamiento para evitar sesgos por dificultades tecnológicas o de interpretación.

El instrumento de recolección de información corresponde a una encuesta cuantitativa, descriptiva y estructurada, esta será revisada previamente por el equipo investigador con el fin de garantizar la claridad de las preguntas, la coherencia con los objetivos del estudio y la adecuada medición de las variables planteadas.

A continuación, se presentan las preguntas a aplicar en el cuestionario:

Sección 1. Datos sociodemográficos

1. ¿Cuál es su rango de edad?

- 18 – 30 años
- 31 – 44 años
- 45 - 50 años
- 51 – 55 años
- 56 – 60 años
- 61 – 65 años
- 66 – 70 años

2. Género

- Masculino
- Femenino

3. Nivel educativo

- Primaria
- Secundaria
- Técnico
- Tecnólogo
- Profesional
- Ninguno

4. ¿Con qué frecuencia usa internet?

- Todos los días
- Varias veces por semana
- Ocasionalmente
- Casi nunca

- Nunca

Sección 2. Hábitos de compra

5. ¿Compra juegos de suerte y azar (chance, etc.)?

- Sí
- No

6. ¿Con qué frecuencia realiza estas compras?

- Diariamente
- Semanalmente
- Quincenalmente
- Mensualmente
- Ocasionalmente
- Nunca

7. ¿Dónde realiza generalmente la compra?

- Punto físico
- Aplicación móvil
- Página web
- Otro

Sección 3. Conocimiento del canal digital

8. ¿Conoce que existe un canal digital para comprar?

- Sí
- No

9. ¿Ha utilizado alguna vez el canal digital?

- Sí
- No

10. ¿Considero fácil usar plataformas digitales?

- Sí
- No

Sección 4. Percepción del canal digital

11. ¿Confío en realizar pagos digitales?

- Sí
- No

12. ¿Me siento seguro comprando por internet?

- Sí
- No

13. ¿Prefiero comprar de forma presencial?

- Sí
- No

Sección 5. Barreras de uso digital

14. ¿Cuál es la principal razón por la que no usa el canal digital?

- No sé usar tecnología
- No tengo internet
- Desconfianza en pagos
- Prefiero atención presencial
- Falta de información
- No tengo celular inteligente

Sección 6. Intención de uso

15. ¿Usaría el canal digital si recibiera capacitación?

- Sí
- No

16. ¿Estaría dispuesto a comprar digitalmente en el futuro?

- Sí
- No
- Tal vez

17. ¿Le gustaría recibir ayuda para aprender a usarlo?

- Sí
- No

Cuadro de diseño metodológico

A continuación, presentamos el diseño metodológico con el cual se desarrollarán los objetivos específicos presentados:

Tabla 2.

Cuadro de diseño metodológico.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADOR	TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS
Implementar estrategias que incentiven la migración progresiva del canal físico al canal digital, aprovechando la red de puntos de servicio y el acompañamiento del personal operativo.	Porcentaje de migración al canal digital	Encuesta digital	Cuestionario digital
Identificar los aspectos que están limitando el crecimiento de ventas en canales digitales a raíz del bajo uso de este tipo de herramientas por parte de los usuarios en el sector de juegos y apuestas.	Barreras tecnológicas	Encuesta digital	Cuestionario digital
Evaluar desde una perspectiva financiera y operativa, el impacto potencial que obtendría Paga-Todo al fortalecer las ventas en canales digitales en la reducción de costos operativos y en el crecimiento sostenible de la empresa.	Incremento en ventas digitales	Encuesta digital	Cuestionario digital

Proponer escenarios de rentabilidad a largo plazo que puede obtener Paga-Todo al implementar la venta de canales digitales que sean amigables para el usuario.	Crecimiento de ventas	Encuesta digital	Cuestionario digital

Nota: Explicación de cómo serán abordados los objetivos planteados. Fuente: Autoridad propia (2026).

Cronograma de Actividades

Presentado en anexo A Cronograma de actividades

Desarrollo del estudio

La técnica de investigación utilizada está fundamentada en un enfoque cuantitativo descriptivo, el cual nos permitió realizar una medición objetiva de variables relacionadas al uso y percepción de los canales digitales de quienes utilizan Paga-Todo. Según Hernández y Mendoza (2018), este enfoque tiene como característica la recolección de datos a través de instrumentos estructurados, como encuestas que facilitan una medición numérica y análisis estadísticos. Teniendo en cuenta esto la encuesta digital aplicada nos permite obtener información sobre hábitos de consumo, nivel de conocimiento y percepción del canal digital, lo cual nos lleva a realizar un análisis objetivo y confiable de resultados obtenidos. Asimismo, Hernández y Mendoza (2018) señalan que este tipo de técnica es pertinente cuando se busca establecer patrones de comportamiento en una población específica y generalizar los resultados a partir de una muestra representativa.

El desarrollo del estudio inicia con el planteamiento del problema y la descripción del mismo: "*Pérdida progresiva de la competitividad empresarial de Paga-Todo, debido a la baja consolidación de su canal digital",* como objetivo principal se identifica el desarrollar una estrategia que mitigue la baja consolidación del canal digital de Paga- Todo, incentivando a los usuarios el uso de las plataformas web y la aplicación móvil, finalmente se presentan cuatro objetivos específicos con los cuales se busca desarrollar el principal: implementar estrategias que incentiven la migración progresiva del canal físico al canal digital, aprovechando la red de puntos de servicio y el acompañamiento del personal operativo; identificar los aspectos que están limitando el crecimiento de ventas en canales digitales a raíz del bajo uso de este tipo de herramientas por parte de los usuarios en el sector de juegos y apuestas; evaluar desde una

perspectiva financiera y operativa, el impacto potencial que obtendría Paga-Todo al fortalecer las ventas en canales digitales en la reducción de costos operativos y en el crecimiento sostenible de la empresa y proponer escenarios de rentabilidad a largo plazo que puede obtener Paga-Todo al implementar la venta de canales digitales que sean amigables para el usuario.

La recolección de información incluye:

1. Realización de una encuesta digital estructurada a una muestra de 91 personas pertenecientes al segmento poblacional definido: habitantes entre 18 y 70 años de la localidad de Kennedy en la ciudad de Bogotá. El objetivo de la aplicación del instrumento mencionado es identificar factores que inciden en la baja adopción del canal digital de Paga-Todo y su impacto en la competitividad de la empresa.

Instrumentos: Cuestionario digital.
Técnicas de análisis de datos: Cuantitativa descriptiva.

Se realizó el procesamiento de encuestas estructuradas, utilizando porcentajes, representación gráfica de resultados y análisis interpretativo de variables relacionadas con hábitos de consumo, percepción del canal digital y barreras de uso. Según Hernández Sampiere (2018) el análisis descriptivo ayuda a hacer más claro ciertas características, perfiles de personas y datos sometidos a análisis, teniendo en cuenta esto la técnica mencionada, permite organizar la información mediante frecuencias, porcentajes, tablas y gráficos, facilitando la interpretación de los resultados y la identificación de tendencias relevantes. Se espera que el análisis mencionado proporcione: información objetiva y organizada, tendencias y patrones de la población encuestada y que los resultados obtenidos permiten indicar una propuesta de mejora para la empresa Paga-Todo.

A continuación, se presentan aspectos que se tuvieron en cuenta para identificar los factores que inciden en la baja adopción del canal digital de Paga-Todo y su impacto en la

competitividad de la empresa:

Identificación de la población

De acuerdo con las encuestas realizadas, la mayor parte de encuestados corresponde a mujeres, con niveles educativos entre secundaria y profesional. De igual forma se logró identificar que la mayoría de los participantes hacen uso frecuente de internet, en intervalos diarios o semanales.

De la anterior evidencia se puede concluir que la baja adopción del canal digital no está asociada a la falta de acceso a internet, sino a otros factores de tipo conductual, perceptual y tecnológico.

Hábitos de consumo

En relación con los hábitos de compra de juegos de suerte y azar, se encontró lo siguiente:

- Más del 60% de los encuestados compra nunca o esporádicamente.
- El canal de compra predominante sigue siendo el punto físico.

Lo anterior indica que hay una baja frecuencia de consumo y una alta dependencia del canal tradicional, limitando el crecimiento de ingresos.

Percepción y confianza: Del ejercicio realizado en las encuestas se identifica que aun teniendo acceso a internet los usuarios de PAGATODO presentan desconfianza en los pagos digitales, preferencia por la atención presencial y una sensación de riesgo frente a la ciberseguridad. Lo anterior indica que la barrera principal no es tecnológica, sino de percepción de riesgo.

Barreras de uso del canal digital

Las principales razones identificadas para no usar el canal digital están relacionadas con: desconfianza en pagos electrónicos, preferencia en atención presencial y dificultades en el uso de la tecnología.

Con relación a la identificación de factores que inciden en la baja adopción del canal digital de Paga-Todo y su impacto en la competitividad de la empresa, se logró identificar que existe falta de conocimiento del canal digital, hay desconfianza en el uso de canales digitales y predomina una cultura de compra presencial. Lo anterior impacta en la competitividad incrementan los costos operativos debido a la dependencia de puntos físicos, generando una desventaja frente a otras empresas en las 34 cuales se hace uso de canales digitales.

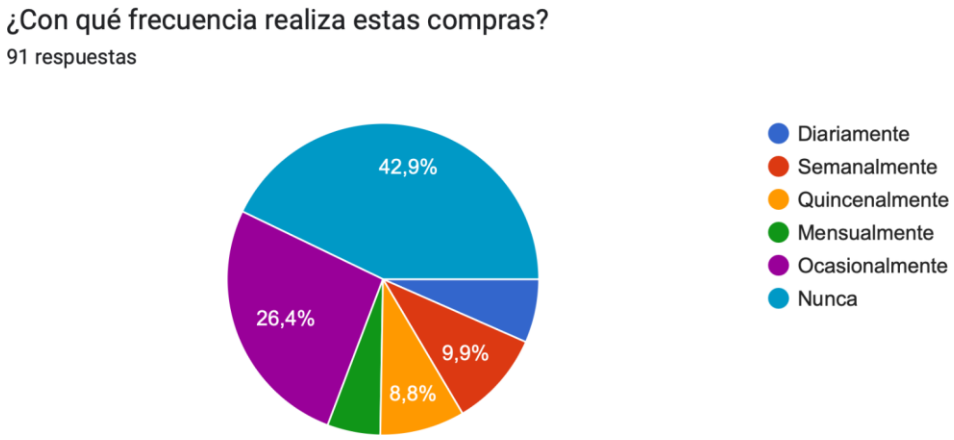
Resultados y análisis de los resultados

Al ejecutar las encuestas en el grupo poblacional, se puede evidenciar que las mujeres son quienes más se inclinan en adquirir juegos de azar, siendo la mayoría de ellas con estudios profesionales y que hayan culminado sus estudios en la secundaria. Sin embargo, se puede observar en los resultados, que a pesar de que tienen una interacción continua con el internet, poco utilizan este canal para realizar compras de juegos de azar debido a que hay una baja atención por parte de los

clientes para adquirirlos, y cuando optan por adquirirlos, sienten una mayor confianza en adquirirlos de manera presencial en los diferentes puntos físicos de Paga-Todo.

Figura 1.

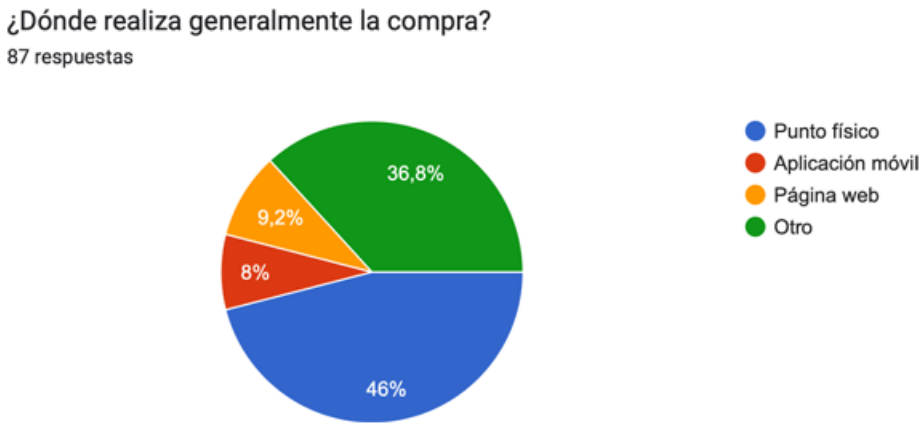
Frecuencia de compra de juegos de azar Paga-Todo.



Nota: Datos obtenidos mediante encuesta aplicada a la población objeto de estudio. Fuente: Autoridad Propia (2026).

Figura 2.

Compra de juegos de azar Paga-Todo.



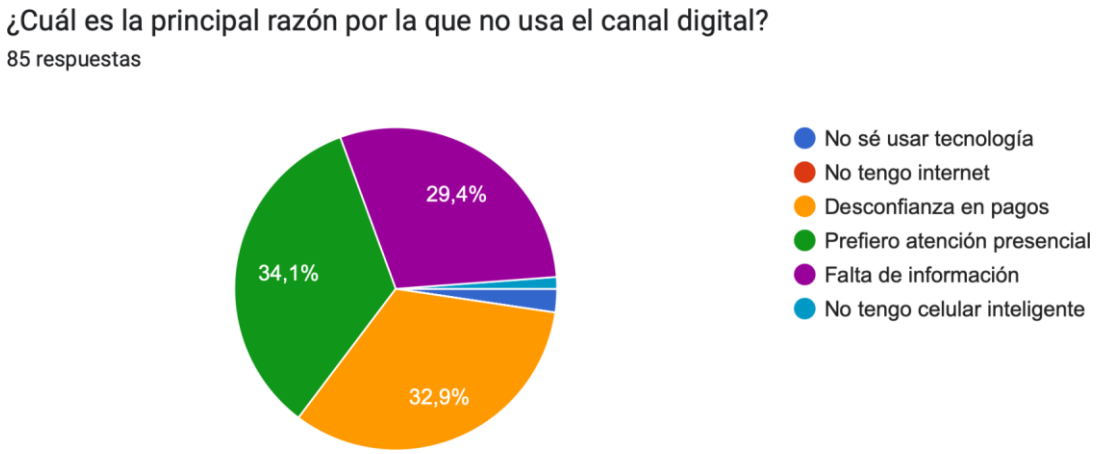
Nota: Datos obtenidos mediante encuesta aplicada a la población objeto de estudio. Fuente: Autoridad Propia (2026).

Como se puede observar en la figura 1 y 2, se debe prestar atención a estos dos aspectos, debido a que a pesar de que la empresa ha implementado la opción de que los clientes adquieran los juegos de azar en canales digitales, no han tenido la acogida esperada, adicional de que se deben realizar esfuerzos para aumentar la intención de compra por parte de los clientes no solamente de manera digital, sino que también de manera presencial al afirmar más del 60% de las personas encuestadas en que su intención de compra es entre nunca y ocasionalmente. Cabe destacar también que las personas no tienen conocimiento de las plataformas de Paga-Todo y de que por este medio podrían adquirir los juegos de azar. No obstante, se deben implementar estrategias agresivas de marketing en donde se pueda dar a conocer esta alternativa para adquirir los juegos de azar, teniendo en cuenta que la mayoría de las personas encuestadas cuentan con la destreza del manejo de plataformas digitales y de que Paga-Todo les brinde la confianza de que

las pasarelas de pago que se vayan a implementar, sean de total confianza, ágiles, fáciles de manejar y seguras, ya que como se puede evidenciar en la figura 3, las personas pese a que han tenido cercanía con el uso de plataformas digitales, se sienten vulnerables y optan mejor en realizarlos de manera presencial, seguido de la desconfianza por ataques de ciberseguridad y por falta de información

Figura 3.

Razones de falta de uso de canales de uso Paga-Todo.

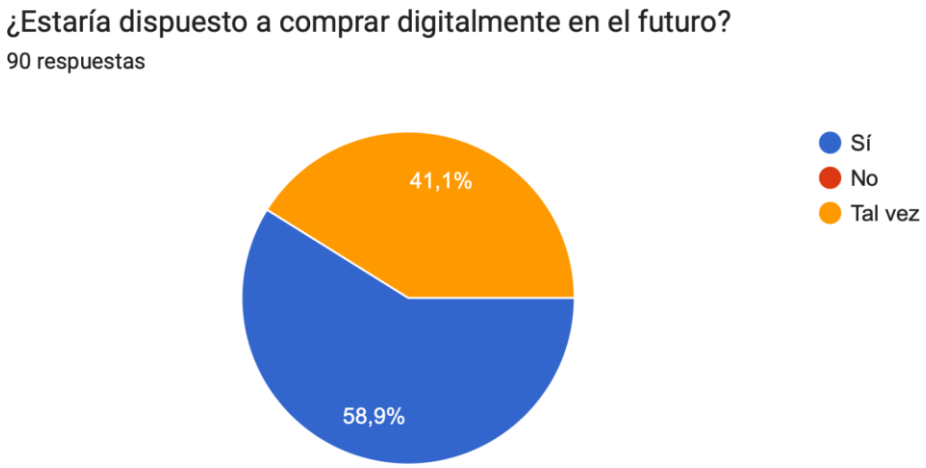


Nota: Datos obtenidos mediante encuesta aplicada a la población objeto de estudio. Fuente: Autoridad Propia (2026)

Si la empresa brinda las garantías y una socialización masiva de esta alternativa para adquirir los juegos de azar de manera digital, se vería un aumento considerable de los ingresos ya que los clientes cuentan con una total disposición de aprender el manejo de esta herramienta. Esto debe ir acompañado de una interfaz que sea amigable en el manejo, aspecto que es vital para que los clientes sigan teniendo a futuro la intención de realizar las compras de esta manera, y de que vean esta alternativa mucho más atractiva que acercarse a un punto de venta físico, tal como se representa en la figura 4. Pese a que la idea es aumentar la utilidad y el margen de ganancia de la empresa, se debe implementar y reforzar la digitalización ya que esta tendencia está muy fuerte en el mercado en los diferentes sectores, y se debe enfocar en aquella población joven, la cual también representa un porcentaje significativo.

Figura 4.

Disposición de compra futura en canales digitales de Paga-Todo.



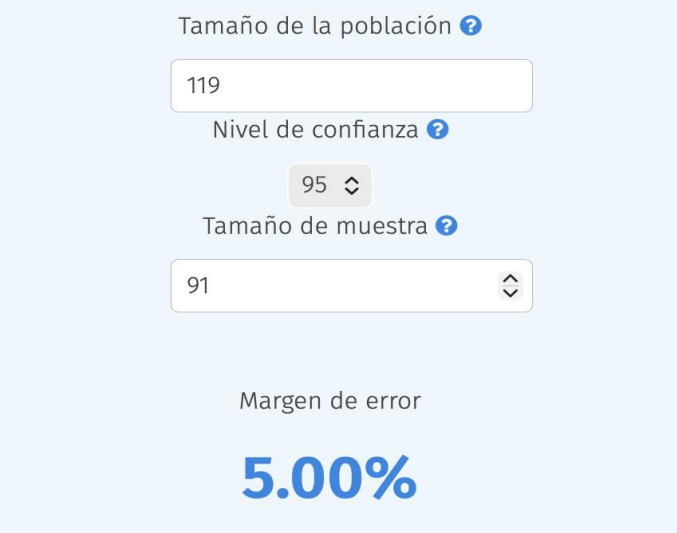
Nota: Datos obtenidos mediante encuesta aplicada a la población objeto de estudio. Fuente: Autoridad Propia (2026).

Si se realiza una capacitación efectiva a los clientes del uso de la plataforma mediante puntos físicos y diferentes redes sociales, no solamente se vería beneficiada la empresa con el aumento de los ingresos, sino que también los clientes se verán beneficiados al evitar realizar filas, contar con disponibilidad 24/7 de adquirir el juego de azar preferido desde cualquier dispositivo, las compras quedarán registradas automáticamente en el sistema junto con el respectivo historial de compras, se podrían reclamar premios de manera digital, entre otros. Todos estos aspectos al socializarlos con los clientes, muy seguramente lo analizarán y tomarán la decisión de impulsarlos para que los adquieran de esta manera, y por supuesto, socializando los canales oficiales en los cuales se pueden adquirir para evitar que caigan en fraudes y estafas.

Los resultados obtenidos, cuentan con un nivel de confianza del 95%, aspecto que garantiza en que a medida que se le pregunte a los encuestados las mismas preguntas, ellos responderán en un 95% las mismas respuestas, dando garantía de unas estadísticas sólidas. Por otra parte, tal y como lo indica la plataforma de QuestionPro (2026), para las 91 personas que fueron encuestadas y que corresponden al tamaño de muestra, nos arroja como resultado 119 personas como fragmento del tamaño de la población que se quiso estudiar, dando como resultado final un margen de error del 5%, representando esto el nivel de confianza obtenido, y estando dentro del porcentaje estándar para la credibilidad de resultados.

Figura 5.

Cálculo de margen de error.



Nota: Datos obtenidos mediante encuesta aplicada a la población objeto de estudio. Fuente: QuestionPro (2026).

Propuesta de mejora

Con base en el diagnóstico organizacional, los resultados de la encuesta aplicada a los usuarios y el análisis financiero de los estados consolidados de GELSA al cierre del año 2024 se plantean las siguientes propuestas de mejora orientadas al fortalecimiento del canal digital de Paga Todo como estrategia para incrementar la competitividad, optimizar la estructura de costos y garantizar la sostenibilidad financiera de la compañía.

Fortalecimiento del canal digital como estrategia financiera de largo plazo

Según datos reportados en 2025 de los estados financieros de GELSA (2024) se evidencia que GELSA presenta una estructura financiera sólida, reflejada en una utilidad neta de $83.023 millones, un margen neto del 9,33% y una mejora significativa frente al año anterior. Estos resultados demuestran la capacidad de la compañía para generar valor económico y respaldar inversiones estratégicas sin comprometer su estabilidad financiera.

En este contexto, el fortalecimiento del canal digital no debe entenderse únicamente como una mejora operativa, sino como una decisión estratégica de gerencia financiera, orientada a incrementar la rentabilidad mediante la reducción progresiva de los costos asociados a la operación del canal físico, tales como arrendamientos, comisiones y gastos de personal, los cuales representan una proporción relevante dentro de los gastos de ventas.

Monetización del canal digital

La migración plantea desafíos en la permanencia de los usuarios y el punto de quiebre se presenta en la experiencia de la compra, que inicialmente será asistida, por esta razón adicional a mantener los usuarios que lleguen y experimenten la compra online, debemos garantizar

que la estadía y permanencia, para lo cual se deben promover estrategias como comisiones diferenciadas por las compras del canal, así como tener productos exclusivos del canal digital referente a las apuestas, promociones, puntos, combos, nuevos productos asociados a las apuestas como casino virtual, por ejemplo ¡apuesta ya, gana ya! etc.. como estrategia de fidelización

Optimización de la experiencia del usuario (UX) y su impacto financiero

Los resultados de la encuesta evidencian que una de las principales razones para la baja adopción del canal digital es la dificultad percibida en el uso de la plataforma y la desconfianza en los procesos digitales. Desde una perspectiva financiera, una experiencia de usuario deficiente genera fricción en el proceso de compra, lo que se traduce en pérdida de ingresos potenciales y baja eficiencia del capital invertido en tecnología.

Por lo anterior, se recomienda priorizar inversiones en rediseño de la interfaz de la aplicación móvil y la plataforma web, enfocadas en la simplicidad, claridad visual y reducción de pasos en el proceso de compra. Esta estrategia busca maximizar el retorno sobre la inversión en activos intangibles, los cuales alcanzaron $15.606 millones en 2024, y cuya rentabilidad dependerá directamente del incremento en el uso efectivo del canal digital.

Simplificación del proceso de registro y check out como mecanismo de mejora del margen

El requerimiento inicial de información sensible constituye una barrera significativa para la adopción del canal digital. Desde el enfoque de gerencia financiera, esta fricción impacta negativamente la tasa de conversión y, por ende, el margen operativo.

Se recomienda implementar un registro progresivo, permitiendo transacciones básicas

con información mínima y aumentando gradualmente los requisitos conforme se fortalece la relación con el usuario. Esta medida tiene el potencial de incrementar el volumen transaccional sin generar incrementos proporcionales en los costos operativos, mejorando así el margen operativo, que en 2024 se ubicó en 14,68%, frente al 11,25% del año anterior.

Gestión de la confianza y mitigación del riesgo financiero

La desconfianza en los pagos digitales se configura como un riesgo relevante para la estrategia de crecimiento del canal digital. Desde el análisis de riesgos financieros, este factor puede limitar la materialización de los beneficios esperados de las inversiones tecnológicas realizadas.

En este sentido, se recomienda fortalecer los mecanismos de ciberseguridad y, especialmente, la comunicación financiera hacia el usuario, explicando de manera clara las garantías, protocolos de seguridad y respaldo institucional de las transacciones. Esta estrategia contribuye a mitigar el riesgo de subutilización de los activos tecnológicos y protege la rentabilidad futura del negocio ante cambios regulatorios y competitivos del sector.

Capacitación y acompañamiento: inversión de bajo costo y alto impacto financiero

Los resultados de la encuesta muestran una alta disposición de los usuarios a utilizar el canal digital si reciben capacitación y acompañamiento. Aprovechando la infraestructura existente, se recomienda utilizar los puntos físicos como centros de apoyo para la adopción digital, minimizando inversiones adicionales.

Desde una perspectiva financiera, esta estrategia permite aprovechar los activos existentes, mejorar la eficiencia del capital invertido y acelerar la migración digital, sin incurrir

en costos hundidos significativos. A mediano plazo, este proceso contribuirá a optimizar el capital de trabajo y a reducir la presión sobre el gasto operativo recurrente.

La implementación de esta estrategia contribuirá a disminuir la resistencia al uso, incrementar la adopción especialmente en segmentos de mayor edad y optimizar los costos asociados al soporte operativo.

Migración progresiva del canal físico al digital y reducción del riesgo estructural

El análisis financiero muestra que, aunque GELSA mantiene una adecuada liquidez (razón corriente de 1,15 y capital de trabajo positivo de $26.061 millones), existe una alta dependencia del canal físico que incrementa el peso de los costos fijos en la estructura financiera.

Por ello, se recomienda una migración progresiva y controlada del canal físico al digital, basada en análisis de rentabilidad por punto de venta, zonas de demanda y comportamiento del usuario. Esta estrategia permitirá reducir paulatinamente el nivel de riesgo operativo y financiero, fortalecer la solidez patrimonial y mejorar el índice de endeudamiento, que ya muestra una tendencia favorable al ubicarse en 61,19%, frente al 68,24% del año anterior.

Gobierno de datos y cumplimiento regulatorio

Se propone fortalecer el gobierno de datos como eje estratégico del canal digital, mediante el cumplimiento riguroso de la normativa de protección de datos personales (Habeas Data), la definición de políticas claras de privacidad y la transparencia en el tratamiento de la información de los usuarios.

La implementación de estas acciones contribuirá a fortalecer la confianza del usuario, reducir los riesgos legales y garantizar la sostenibilidad del negocio en el entorno digital.

Integración de inteligencia artificial en el canal digital

Se propone incorporar soluciones de inteligencia artificial (IA) orientadas a optimizar la experiencia del usuario y la eficiencia operativa del canal digital. Esto incluye el uso de chatbots para atención automatizada, motores de recomendación de productos y sistemas de análisis predictivo para identificar patrones de comportamiento del usuario.

La implementación de estas herramientas permitirá mejorar la personalización del servicio, aumentar la conversión de transacciones y optimizar los costos operativos, fortaleciendo la competitividad y sostenibilidad del canal digital.

Evaluación financiera continua y enfoque de mejora permanente

Finalmente, se recomienda establecer indicadores financieros específicos para el canal digital, tales como la tasa de conversión digital, tasa de retención, el costo por transacción digital frente al canal físico, rentabilidad por transacción digital, costo por adquisición de cliente y participación del canal digital en los ingresos totales. Estos indicadores permitirán a la gerencia evaluar el impacto real de la estrategia digital en la generación de valor y tomar decisiones basadas en datos financieros objetivos.

Conclusiones

La implementación de la metodología cuantitativa en el desarrollo del presente trabajo permitió abordar de manera objetiva y estructurada el problema planteado “pérdida progresiva de la competitividad empresarial de Paga-Todo, debido a la baja consolidación de su canal digital”, garantizando la obtención de resultados medibles, confiables y comparables. La aplicación de una encuesta digital estructurada, basada en preguntas cerradas y dirigida a una población definida mediante muestreo probabilístico, facilitó la recolección de datos para evaluar hábitos de consumo, percepción del canal digital y barreras de uso en la población estudiada.

La pertinencia en la elección de enfoque metodológico utilizado y el instrumento de recolección de información utilizado hizo que el estudio ayudará a diagnosticar la situación actual del canal digital, proporcionando una base sólida para la formulación de estrategias orientadas a mejorar la competitividad de la empresa, reflejando su pertinencia en el desarrollo de los objetivos planteados.

A lo largo del trabajo se pudo evidenciar que PagaTodo (razón social GELSA) cuenta con un buen posicionamiento en el mercado colombiano en el sector de las apuestas y juegos de azar, logrando consolidarse como una de las empresas más sólidas en el mercado colombiano. Adicionalmente, se ha podido evidenciar que es una de las empresas a las que más recurren los colombianos no solamente

para juegos de azar, sino que también para el pago de servicios públicos, siendo este un valor agregado para que la marca esté en el top of mind de sus clientes.

Sin embargo, la empresa ha tenido que irse adaptando a las nuevas tendencias del mercado en donde la tecnología ha sido un nuevo aliado de tal manera que esta herramienta

permite brindar una diferente y mejor experiencia de compra a cada consumidor.

Es allí en donde la empresa ha tenido retos enormes debido a que al contar con un nicho de mercado cuya gran parte es la gente adulta, carecen de conocimientos y de adaptabilidad al manejo de la plataforma de pagos a pesar de que tienen conocimiento de su existencia.

Adicionalmente, otro de los aspectos que influyen es la falta de atención por parte de nuevas generaciones en donde la recurrencia de adquirir apuestas y juegos de azar es nula o muy ocasionalmente. Por ende, se deben implementar estrategias en donde las nuevas generaciones tengan más atracción e impulso por adquirir los diferentes juegos que ofrece Paga-Todo, de tal manera que pueda ser sostenible y rentable en un corto, mediano y largo plazo. Para ello se deben aplicar estrategias que permitan tener una mayor cercanía y atención a todos los colombianos.

Una de ellas es la seguridad de la información tanto personal como de los diferentes medios de pago. Como se mencionó en el análisis de los resultados de la encuesta, todo tipo de cliente se siente vulnerable con la información debido a los ataques y hackeos cibernéticos que realizan los delincuentes, generando esto suplantaciones de identidad y robo de dinero en las cuentas bancarias. Es por ello por lo que se debe trabajar en alianzas con pasarelas de pago robustas y amigables en el manejo, para que la experiencia del cliente sea satisfactoria y quiera volver a utilizar este servicio. De ser así, esta experiencia se replicará y contribuirá en el aumento de ingresos a largo plazo, mejorando la rentabilidad.

Referencias bibliográficas

AméricaEconomía. (2024). *Colombia: suben los pagos digitales y cada vez hay menos sucursales bancarias*. Obtenido de: https://www.americaeconomia.com/negocios-e-industrias/colombia-suben-los-pagos-digitales-y-cada-vez-hay-menos-sucursales-bancarias

Gelsa S.A. (2025). *Estados financieros consolidados 2024* [Informe PDF]. Obtenido de: https://gelsa.com.co/wp-content/uploads/2025/04/Estados-Financieros-Consolidados-1.pdf

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.

Jiménez, L. (2020). Impacto de la Investigación Cuantitativa en la Realidad. *Convergese Tech, 4 (IV), 59-68.* Obtenido de: https://www.researchgate.net/profile/Ledys-Jimenez/publication/352750927_IMPACTO_DE_LA_INVESTIGACION_CUANTITATIVA_EN_LA_ACTUALIDAD/links/60d66a7b299bf1ea9ebe5113/IMPACTO-DE-LA-INVESTIGACION-CUANTITATIVA-EN-LA-ACTUALIDAD.pdf

Paga Todo, (2026). *Landing amigos y App/Web Paga Todo.* Obtenido de: https://www.pagatodo.com.co/promociones/gana-un-celular-por-tus-compras-con-amigos-paga-todo/

QuestionPro, (2026). *Calculadora de Margen de Error.* Obtenido de https://www.questionpro.com/es/calculadora-de-margen-de-error.html

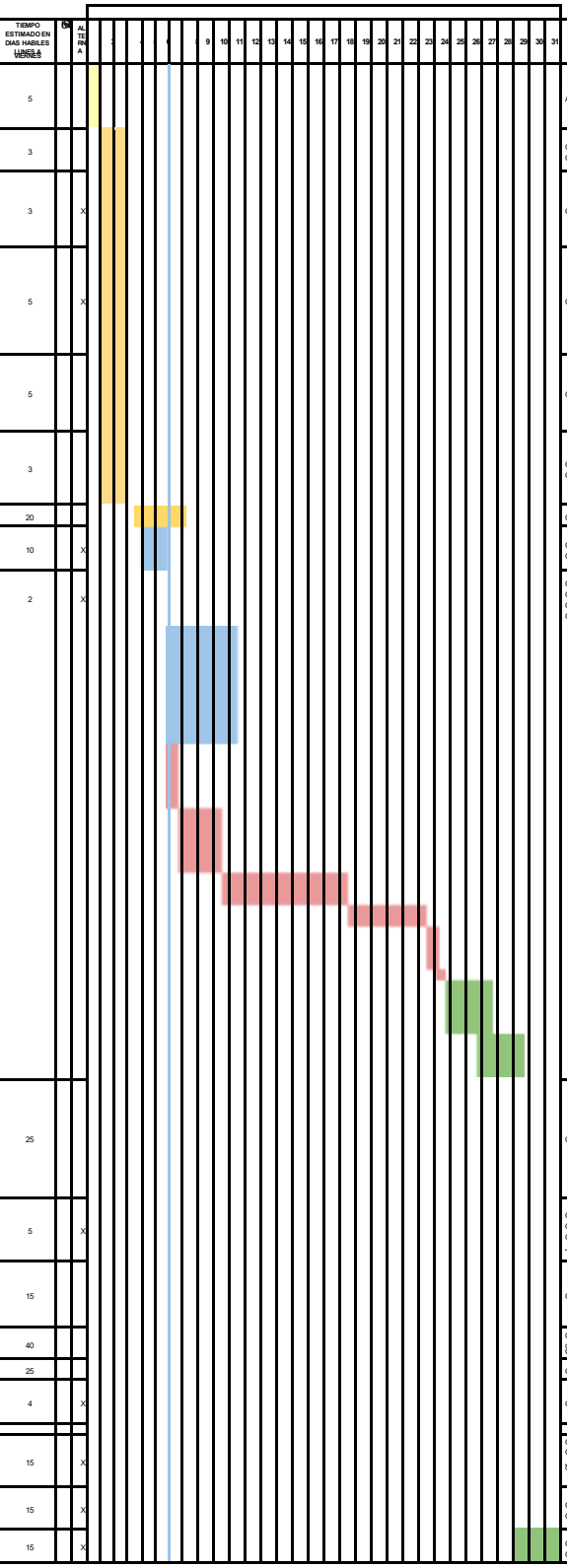
Anexos

Anexo A . Cuadro Cronograma de actividades

Anexo B. Cuadro Benchmark

ANEXO A. Cronograma de actividades.

FASE	TAREA	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	DETALLE DE ACTIVIDAD	TIEMPO ESTIMADO EN DIAS HABILES LUNES A VIERNES	DIA ALTERNA	RESPONSABLE
FASE 1	1	Frente a la identificación del problema se realiza presentación de la propuesta Fortalecimiento del canal digital de Paga Todo como estrategia para fortalecer la competitividad	Pérdida progresiva de la competitividad empresarial de Paga-Todo, debido a la baja consolidación de su canal digital - Desarrollar una estrategia que mitigue la baja consolidación del canal digital de Paga- Todo, incentivando a los usuarios el uso de las plataformas web y la aplicación movil.	5		Alto Gobierno
FASE 2	2	Identificar la distribución de los puntos de venta tradicional y la zona de influencia	Crear el mapa de distribuccion de puntos fisicos a nivel regional y por zonas de demanda identificando el numero de puntos que opera en cada zona, numero de empleados, costos por punto, area del punto fisico, historico de ventas y cubrimiento por kilometro cuadrado.	3		Gerente de Mercadeo e Innovaci Gerente de Operaciones y TI
	3	Identificar los costos (variables y fijos) de los puntos de venta tradicional con el fin de segmenta la eficiencia de gastos	Entregar reporte de costos fijos y variables por punto de venta discriminados y con indicador ROE por punto de venta, presentado con mapa de calor de las zonas y los puntos fisicos en la distribuccion geografica. Presentar un programa de eficiencia financiera frente a reprocesos o desperdicios del proceso de ventas en los puntos fisicos, que defina en porcentaje el ahorro estimado de forma clara.	3	X	Gerente Financiera
	4	Conocer los costos de la implementación controlada por punto de venta tradicional	Presentar plan de costos del proyecto de implementacion de fortalecimiento de canal digital en tiendas, en donde se estime costo horas hombre en capacitacion en los niveles estrategicos , tacticos y operativos. Conocer el estimado de costos por la implementacion de mejora tecnologica en la app en los cambios de una interfaz mas amigable y facil de manejar, asi como el soporte tecnologico requerido para mitigar los inconvenientes que reportan los usuarios al momento de actualizar la app.	5	X	Gerente Financiera
	5	Identificar riesgos y definir planes de mitigación	Reforma la estrategia de ciberseguridad donde lo requiere y reducir el filtro de seguridad en las apuestas en linea, no se requiere de la misma información para realizar una apuesta, que para realizar una transación o un pago ante corresponsal. Desde el conocimiento de la Gerencia de cumplimiento y riesgos de seguridad establecer una estrategia mas amigable según el servicio que se muestre menos dispendiosa.	5		Gerente de Cumplimiento, Riesgos y Seguridad
	6	Seleccionar con base en la información con que cuenta la Gerencia de Mercado e Innovación ¿cuál de las zonas de operación es la más conveniente para una implementación controlada?	Con el insumo de la tarea 2 y 3, realizar la selección de la zona que liderara la implementación controlada teniendo como argumento el desafio de la zona, los costos de los puntos fisicos,la oportunidad de redistribuccion de los puntos de venta en el momento de cierre de los puntos medios que pueden ser cubiertos por puntos fisicos con ubicacion mas estrategica, la caracterización sociodemografica del cliente habitual.	3		Gerente General Gerente de Mercadeo e Innovación
	7	Realizar la mejora de la y presentación de la app PAGATODO	Realizar el cambio de la interfaz de la app con una presentación mas amigable y selectiva en el manejo de los servicios	20		Gerente de Operaciones y TI
FASE 3	8	Definir la secuencia de puntos de ventas a intervenir dentro de la implementación controlada	Establecer con fundamento en las necesidades de recursos humanos, fisicos y tecnologicos de menos a mas, cuales son los puntos que primero se van a intervenir segun la zona escogida para la implementacion controlada.	10	X	Gerente de Mercadeo e Innovación Gerente de Operaciones y TI
	9	Definir roles, funciones, obligaciones y planes de contingencia	Esteblacer mediante acta de reunion y documento contractual quien es el responsable de realizar seguimiento a los equipos contratados para el montaje y como mitigar eventualidades ocasionadas dentro del proceso de implementación.	2	X	Gerente Administrativa Gerente de Mercadeo e Innovación Gerente de Operaciones y TI Gerente de Cumplimiento, Riesgos y Seguridad
	10	Dar a conocer la estrategia a la organización como un objetivo institucional y definir cronograma de capacitaciones a los stakeholders y talento de la compañía	Con animo de motivar una cultura organizacional comprometida con los equipos de trabajo, se dará a conocer a los equipos de trabajo la implementación del Fortalecimiento del canal digital de Paga todo, en primera instancia para no crear rumores de despidos o que la compañía piensa incentivar este canal para realizar despidos y desvincular a un sector del talento de Paga todo, lo que se busca es motivarlos a que nos ayuden a construir conocimiento sobre la mejora que se busca realizar, explicarles lo que buscamos realizar, como lo vamos a hacer, cual es el motivo de la mejora que estamos implementando y cual va a ser la nueva labor de esas plazas laborales desplazadas.	25		Gerente Administrativa
FASE 4	11	Articular la necesidad de equipos, mobiliario y merchandising con el área de compras y administrativa	Definir la lista de necesidades de recursos fisicos, tencologicosy humanos a contratar teniendo en cuenta las necesidades presentadas por la Gerencia Administrativa en la tarea 4. Presentar estudio tecnico de la compra y necesidad de la compra, cotizaciones multiples, proveedores, servicio post venta, respaldo, financiación y descuentos.	5	X	Gerente Administrativa Gerente de Mercadeo e Innovación Gerente de Operaciones y TI Gerente Juegos Digitales
	12	Aprobar y realizar el proceso de compras de los equipos tecnológicos, mobiliario adicional y material merchandising	Una vez aprobado los equipos requeridos y los render de merchandising tando de los modulos como del material POP (Point of Purchase o Punto de Compra) asi como la estrategia de comunicación realizar la compra y entrega en puntos fisicos definidos en la tarea 7, acordando entregas según inicio de implementación de cada punto.	15		Gerente Administrativa
	13	Implementar el montaje de dispositivos tecnológicos de apoyo para la migración digital coordinada	Realizar el montaje en cada punto de los modulos, material POP y recurso tecnologico.	40		Gerente Administrativa Gerente de Operaciones y TI Gerente Juegos Digitales
	14	Capacitar al talento interno y los stakeholders	Iniciar la implementacion de la tarea 10, mediante la escuela de capacionier de la compañia y con formato clinica de venta.	25		Gerente Administrativa
	15	Hacer un ejercicio de validación y verificación	Realizar simulacros en los todos los puntos de la zona de implementacion controlada, distribuyendo el numero a mas, según los historicos de trafico de clientes con las horas de mayor visita de clientes.	4	X	Gerente de Operaciones y TI
FASE 5	17	Realizar toma de tienda	Realizar toma de tienda escalonada a los dias de mayor trafico, con el equipo promotor, con campaña de enseñanza de uso de app y los demas canales digitales, incentivar con premios raspa y gane, bonos y abonos a billeteras digitales.	15	X	Gerente de Mercadeo e Innovación Gerente de Operaciones y TI Gerente Juegos Digitales Coordinador de zona Operador de apuesta punto de venta
	18	Realizar diagnostico de valor posterior	Según documentacion del proceso de implementacion y toma de tienda, subsanar inpases presentados y redefinir de ser asi, cronograma de tareas para prtoximas zonas de implementacion controlada.	15	X	Gerente de Operaciones y TI Gerente de Cumplimiento, Riesgos y Seguridad
	19	Implementar según evidencias la mejora continua en la implementación controlada	Alimentar el los procesos con la mejora continua como columna vertebral del proceso	15	X	Gerente de Operaciones y TI Gerente de Cumplimiento, Riesgos y Seguridad



Anexo B. Cuadro Ben

COMPETENCIA FÍSICA	COMPETENCIA FINTECH	PLATAFORMAS DE PAGOS ONLINE	COMPETENCIA TRADICIONAL
Efecty	Nequi	PayU	Bancolombia
SuperGIROS	Daviplata	Wonpi	BBVA
Gane	Movii	Epayco	Davivienda
Su red	Cobre		Banco de Bogotá y demás bancos
Baloto (red VIA)			
Miles de puntos (más de 5.000 aliados + comercios), lo que lo ubica en el top 2-3 por volumen, en el mercado.	Facilidad de Uso	Integración de comercios	Seguridad
	Rapidez de Registro	Pagos recurrentes	Portafolio completo
	Transferencias inmediatas	Experiencia checkout	Analitica de usuario
	24,5% de los pagos del sistema financiero se realizaron por medio de corresponsal (2022)		