



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN

**Aculturación de los colaboradores del área Merchant Services tras la
adquisición de Safetypay, 2023**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración

AUTOR(ES)

Arestegui Sanchez, Milagros Shirley
Chiquis Yaranga, Judith Nataly

0000-0003-2294-8823
0000-0002-0091-2232

ASESOR(ES)

Vásquez Pajuelo, Lida

0000-0002-1241-3190

Lima, 14 de noviembre de 2023

Aculturación de los colaboradores del área Merchant Services tras la adquisición de
Safety pay, 2023

Resumen

En este trabajo de suficiencia profesional se da a conocer los desafíos a los que se enfrenta una organización para lograr una exitosa aculturación tras un proceso de adquisición. El presente caso de estudio se divide en 3 capítulos. En el primer capítulo, se describe a la organización de estudio, así como la situación problemática que enfrenta. En el segundo capítulo, se recopila investigaciones, casos de estudios similares, teorías y datos estadísticos que avalan la existencia y relevancia del problema. Así como la propuesta de cuatro alternativas de solución alineadas a los objetivos de la organización. En el tercer capítulo, se evalúan las alternativas propuestas mediante algunas herramientas estratégicas y la información recolectada, las cuales serán analizadas según su factibilidad, viabilidad e impacto en la organización. Finalmente, lo que se pretende transmitir en esta investigación son las dificultades que conlleva un proceso de aculturación en los colaboradores; quienes son la parte funcional de toda empresa; por lo tanto, se debe dar importancia y emplear acciones para abordar de manera eficaz este proceso, lo que permitirá el incremento del desempeño laboral y la productividad en la organización.

Palabras clave: Proceso de adquisición; Aculturación; Merchant Services; APM.

Acculturation of Merchant Services collaborators following the acquisition of Safety pay,
2023

Abstract

In this professional competency paper, the challenges faced by an organization to achieve a successful acculturation after an acquisition process are presented. This case study is divided into 3 chapters. In the first chapter, the study organization is described, as well as the problematic situation it faces. The second chapter compiles research, case studies, theories and statistical data that support the existence and relevance of the problem. The second chapter includes a proposal of four alternative solutions aligned with the organization's objectives. In the third chapter, the proposed alternatives are evaluated by means of some strategic tools and the information collected, which will be analyzed according to their feasibility, viability and impact on the organization. Finally, what is intended to be transmitted in this research are the difficulties involved in a process of acculturation in the collaborators; who are the functional part of any company; therefore, importance should be given, and actions should be employed to effectively address this process, which will allow the increase of work performance and productivity in the organization.

Keywords: Acquisition process; Acculturation; Merchant Services; APM.

u20161a468_Arestegui Sanchez, Milagros
Shirley_Aculturación de los colaboradores del área Merchant
Services tras la adquisición de Safetypay, 2023

INFORME DE ORIGINALIDAD

3 %	3 %	1 %	0 %
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet	1 %
2	repository.eafit.edu.co Fuente de Internet	<1 %
3	www.josemarialara.es Fuente de Internet	<1 %
4	upc.aws.openrepository.com Fuente de Internet	<1 %
5	d.documentop.com Fuente de Internet	<1 %
6	Cesar Loo Gil. "Factibilidad de un laboratorio de criogenización de células madre de cordón umbilical", tecnoHumanismo, 2021 Publicación	<1 %
7	Pomajambo Zambrano, Mario Aurelio. "Estudio descriptivo de los componentes de la organización inteligente en una institución"	<1 %

TABLA DE CONTENIDOS

Resumen	ii
Abstract	ii
INTRODUCCIÓN	vi
CAPÍTULO 1: PRESENTACIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	1
1.1. Contexto de la organización	1
1.2. Descripción de la organización	1
1.3. Descripción de la situación problemática	3
1.3.1. Detalle de la situación problemática	3
1.3.2. Identificación de los elementos clave de la situación problemática	4
CAPÍTULO 2: IDENTIFICACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS PARA LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	4
2.1. Marco teórico - conceptual	4
2.1.1. Antecedentes de investigación	4
2.1.2. Conceptos clave relacionados con la situación problemática	7
2.1.3. Identificación de las teorías y/o modelos existentes relacionados a la situación problemática	8
2.2. Justificación de la relevancia de la situación problemática	10
2.2.1. Información relevante de la situación problemática	10
2.2.2. Propuesta de métodos de recopilación de datos	11
2.2.3. Análisis de causas, análisis de factores internos y externos, y análisis del impacto de la situación problemática	11
2.2.4. Explicación de la importancia estratégica de abordar el problema y su relevancia en el logro de objetivos de la organización	13
2.3. Alternativas propuestas	14
2.3.1. Enfoque de solución del área funcional	14
2.3.2. Enfoques de solución de las áreas funcionales relacionadas	15
2.3.3. Descripción de alternativas y alineamiento con los objetivos	15
CAPÍTULO 3: DISCUSIÓN DE LA ALTERNATIVA ELEGIDA E IMPLICANCIAS	17
3.1. Análisis comparativo de las alternativas identificadas	17
3.2. Justificación de la alternativa elegida	18
3.2.1. Alineación con los objetivos de la organización	18
3.2.2. Factibilidad y viabilidad	19
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	22
ANEXOS	24

Lista de tablas

Tabla 1. Esquematización de impactos generados en la organización.....	13
Tabla 2. Tabla de alternativas propuestas.....	16
Tabla 3. Pasos de la implementación del plan de medición del desempeño laboral.....	19

Lista de Figuras

Figura 1. Solución pago en efectivo.....	2
Figura 2. Solución banco por internet.....	2
Figura 3. Matriz de perfil competitivo.....	3
Figura 4. Diagrama de Ishikawa de la situación problemática.....	12

INTRODUCCIÓN

En el actual panorama empresarial cada vez más competitivo, las fusiones y adquisiciones se han convertido en una estrategia idónea para el crecimiento y expansión de las organizaciones. Este proceso, involucra diversos aspectos, de los cuales la cultura organizacional se suele subestimar y se cataloga como un factor secundario para el éxito de la integración. Sin embargo, las estadísticas demuestran de manera contundente que descuidar el factor humano puede llevar inevitablemente al fracaso de la adquisición.

El presente caso de estudio nos lleva a explorar un desafío único y apremiante sobre la alineación cultural efectiva de la empresa *Safetypay* tras ser adquirida por el grupo *Paysafe*. El objetivo principal es establecer alternativas para la implementación exitosa de la aculturación de los colaboradores del área *Merchant Services* después de la adquisición.

Este estudio se presenta en tres capítulos, los cuales proporcionan una estructura detallada y completa del problema en cuestión. En el primer capítulo, se realiza una inmersión profunda de la organización, destacando tanto sus características como la situación problemática que enfrenta. En el segundo capítulo, se presenta una diversa compilación de investigaciones, estudios de casos, teorías pertinentes y datos estadísticos. Esta recopilación valida no solo la existencia del problema, sino también su significancia y pertinencia en el contexto actual.

Además, este capítulo introduce una propuesta innovadora: cuatro alternativas de solución elaboradas y alineadas estratégicamente con los objetivos fundamentales de la organización. En el tercer capítulo, estas alternativas son sometidas a un análisis riguroso; mediante el uso de herramientas estratégicas y datos recolectados para evaluar en términos de su factibilidad, viabilidad e impacto potencial en la organización, las cuales proporcionan una visión integral y fundamentada para la toma de decisiones.

CAPÍTULO 1: PRESENTACIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

En este capítulo se presenta, en primer lugar, el contexto del sector pasarelas de pago en América Latina y en Perú considerando aspectos económicos, sociales y culturales. En segundo lugar, se expone una breve descripción de la empresa de estudio, sus principales características, planeamiento estratégico, reconocimientos y posicionamiento. Por último, se plantea la situación problemática señalando los elementos clave.

1.1. Contexto de la organización

Aspectos económicos

Según el Banco Mundial (2022), a comienzos del año 2020 a causa de la pandemia del covid-19, los servicios financieros formales se incrementaron en relación con los pagos digitales a nivel mundial. Asimismo, en el año 2022 “los pagos alternativos representaron casi el 40% del volumen del mercado de *e-commerce* en Latinoamérica [LATAM]” (Kushki, 2023, como se citó en El Economista, 2023). Por lo que, de continuar con estas cifras ascendentes, es probable que los Métodos Alternativos de Pagos [APM] se conviertan en uno de los principales métodos de pago de la región; y con ello ofrecer a que más personas latinas, quienes no poseen historial crediticio o sean ajenas al tema empiecen a sumergirse en el mundo financiero.

Según el Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2023), se observa un crecimiento progresivo de la tendencia al uso de medios de pagos electrónicos. Considerando solo los datos estadísticos de pagos distintos al efectivo respecto a la banca virtual, se obtuvo en el 2018 un monto total de operaciones por S/. 905,410 millones y en el año 2022 un monto de S/. 2,166,454 millones lo que representa un incremento del 139% en los últimos 5 años. Asimismo, es importante mencionar que esta progresión acelerada se encuentra ligada a las medidas de aislamiento por el coronavirus, pues esta permitió un aceleramiento del *ecommerce*.

Aspectos sociales y culturales

Los medios de pago alternativos [APM] involucran cualquier forma de pago que no se realicen de manera tradicional (dinero en efectivo y/o tarjetas). Las personas que utilizan los APM, según expresado por Rúben Uema, gerente comercial de PagoEfectivo, en una exposición para *eCommerce Institute*, “suelen presentar alguna de estas características: son no bancarizados, no usan sus tarjetas para comprar online, prefieren pagar con su banca móvil o banca por internet, son clientes que compraron con tarjeta y la compra fue rechazada” (Uema, 2022).

Asimismo, se señala que entre las soluciones de medios de pago *e-commerce* se encuentran: dinero electrónico [*eCash*], *link* de pago, pago con QR, billeteras digitales, *contact less* y tradicionales (tarjetas de débito y/o crédito) (Uema, 2022). Con relación a ello, existen las denominadas pasarelas de pagos, las cuales integran algunos de estos métodos mencionados en la web de los comercios. Algunas marcas representativas son: Niubiz, *izipay*, *culqui*, *PayU*, *Pay-me* Mercadopago, Kushki, PagoEfectivo, *Safetypay*, *PayPal* (Bravo, 2020).

1.2. Descripción de la organización

Safetypay es una empresa con más de 15 años en el mercado latinoamericano, es una plataforma de pagos que permite transacciones de *e-commerce* a través de diversas soluciones de APM como banca abierta y *eCash*. Sus clientes son principalmente de los rubros de viaje, entretenimiento, *gambling* y bienes digitales. Actualmente, opera en 11 países

latinoamericanos a través de más de 380 bancos en todo el mundo y 180,000 puntos de recaudo y en 7 países europeos con alrededor de 20,000 puntos recolectores (Paysafe, 2021).

En el año 2022, *Safetypay* fue adquirida por la compañía *Paysafe*, la cual meses antes compró a PagoEfectivo. Al tener ambas compañías como parte de su portafolio, el grupo *Paysafe* espera posicionarse como el proveedor líder de soluciones de pago en la región Latam (Paysafecard, 2022).

1.2.1. Soluciones Principales

La empresa cuenta con 2 principales soluciones de pago, las cuales se describen a continuación:

1. Integración online y móvil

Se habilita la solución banca por internet y pago en efectivo en la web del comercio a través de una *API (Application Programming Interface*, lo que en español significa interfaz de programación de aplicaciones) propia de *Safetypay*, la cual es administrada por el comerciante directamente.

Al respecto, se entiende por:

- **Pago en efectivo**, opción en la cual los consumidores pueden pagar sus compras virtuales con dinero en los puntos de recolección afiliados (SafetyPay-oficial, 2019).

Figura 1

Solución pago en efectivo



Nota. La figura muestra la solución pago en efectivo en la web de un comercio que usa *Safetypay*. De “How does SafetyPay work?”, por SafetyPay-oficial, 2019 (https://www.youtube.com/watch?v=avISrSOPhZY&ab_channel=SafetyPay-oficial)

- **Banca por internet**, opción que permite que los clientes pueden realizar sus pagos en la moneda seleccionada por el comercio desde su móvil, así como pagos internacionales con una tasa accesible (SafetyPay-oficial, 2019).

Figura 2 *Solución banco por internet*



Nota. La figura muestra la solución banca por internet en la web de un comercio que usa *Safetypay*. De “How does SafetyPay work?”, por SafetyPay-oficial, 2019 (https://www.youtube.com/watch?v=avISrSOPhZY&ab_channel=SafetyPay-oficial)

2. Integración de Call Centers

Esta implementación permite a los representantes del *Call Center* enviar instrucciones de pago por correo electrónico o *SMS (short message service*, cuyo significado en español es mensaje de texto) al comprador. Dentro de sus ventajas resaltan: (i) Recuperación de ventas, al generar tokens de ventas para los

compradores con problemas en las compras online y (ii) recordatorios de pago a través de SMS o correo electrónico antes de que expire el token (Safetypay, s.f.).

1.2.2. Planeamiento estratégico

- Misión: Incentivar la inclusión de pagos en línea en la población latina y permitir a los comercios nacionales y extranjeros su expansión a nuevos mercados.
- Visión: Consolidarnos como la principal red de pagos online sin tarjeta, permitiendo transacciones en efectivo, transferencias bancarias y compras transfronterizas a comercios B2B y B2C en América Latina y Europa; y así transformar la forma en que el mundo realiza pagos.
- Valores: (i) Abierto, (ii) enfocado, (iii) pionero y (iv) valiente.

1.2.3. Reconocimientos

En el año 2017, la empresa tuvo su mayor reconocimiento con un premio en la categoría “Servicios de Tecnología, Informática y Soluciones para *e-commerce*”, el cual es otorgado a las mejores organizaciones de Latinoamérica (Safetypay, 2017). Asimismo, en el año 2019, fue reconocida como uno de los 10 mejores proveedores de soluciones de pago en toda Europa publicado en la revista *Banking CIO Outlook* (Safetypay, 2019).

1.2.4. Posicionamiento del sector

Safetypay tiene como principales competidores a: *Paypal*, Mercado Pago y *Stripe*. Para analizar su perfil competitivo se elaboró la siguiente matriz (Figura 3). Los factores claves utilizados son: Número de países de operación, reputación de marca, calidad del servicio, competitividad de la comisión, tiempo en el mercado e innovación de servicio.

Figura 3

Matriz de perfil competitivo

Factores claves	Ponderación	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO							
		Safetypay		Paypal		Mercado Pago		Stripe	
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Número de países de operación	20%	2	0.40	4	0.80	1	0.20	3	0.60
Reputación de marca	15%	2	0.30	4	0.60	2	0.30	2	0.30
Calidad del servicio	25%	3	0.75	3	0.75	3	0.75	2	0.50
Competitividad de la comisión	20%	4	0.80	3	0.60	2	0.40	2	0.40
Tiempo en el mercado	8%	3	0.24	4	0.32	1	0.08	2	0.16
Innovación de servicio	12%	2	0.24	2	0.24	3	0.36	4	0.48
Total	100%		2.73		3.31		2.09		2.44

De acuerdo con lo obtenido en la figura 3, *Paypal* es la empresa líder, resaltando los siguientes aspectos: (i) los números de países de operación, pues opera en más de 200 países; (ii) reputación de marca y (iii) tiempo en el mercado. Asimismo, *Safetypay* es la empresa seguidora y resalta por su competitividad en las comisiones, sin embargo, para consolidarse necesita ampliar los países de operación, fortalecer su marca e invertir en innovación.

1.3. Descripción de la situación problemática

1.3.1. Detalle de la situación problemática

La incorporación de *Safetypay* y PagoEfectivo al grupo *Paysafe*, provocó la unificación de la estructura organizacional de ambas empresas creando la unidad de *Paysafe* LATAM. Este proceso involucró la reestructuración de las áreas funcionales; específicamente en el área de operaciones se observó una rotación del personal entre las subáreas para llegar al esquema del

organigrama actual, la cual está compuesta por: *Customer Experience*, *Shared Services* y *Merchant Services*.

Esta nueva estructura es resultado de la imposición de la cultura de *Paysafe*, lo que ha provocado que los colaboradores de ambas marcas; antes competidoras; empiecen a trabajar juntos. Como es el caso del área *Merchant Services*, el cual queda compuesta por 5 colaboradores de *Safetypay* y 2 de PagoEfectivo.

Al respecto, la situación problemática radica en el desafío que implica la asimilación cultural en *Safetypay*, la cual busca la exitosa alineación y adopción cultural en los colaboradores para el logro de los objetivos organizacionales.

1.3.2. Identificación de los elementos clave de la situación problemática.

La situación problemática se estructura por los siguientes elementos claves: (i) adaptación del cambio cultural de los colaboradores (ii) incertidumbre sobre sus funciones y permanencia laboral, (iii) disminución del sentido de pertenencia empresarial y (iv) escasez de actividades integradoras.

2. CAPÍTULO 2: IDENTIFICACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS PARA LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

En este capítulo se abordará en primer lugar, el marco conceptual en el cual se contextualiza la situación problemática de nuestro caso de estudio. En este, se redactarán antecedentes de investigaciones o casos previos; así como teorías y modelos relacionados al problema. En segundo lugar, se detallará la relevancia de la situación problemática para la organización con enfoque en el área funcional y relacionadas. Por último, se presentará las alternativas para abordar la situación problemática.

2.1. Marco teórico - conceptual

2.1.1. Antecedentes de investigación

Bendezú (2018), realizó una investigación sobre la transformación cultural en la compañía internacional “La industria”. Este caso abarcó la transición del cambio de cultura y lo que ello conllevó en la organización. Al respecto, la directora de Recursos Humanos, encargada de la transformación cultural se enfrentó, por un lado, a la resistencia del cambio por parte de los colaboradores, ya que ellos consideraban que su anterior enfoque es la mejor manera de obtener buenos resultados. Por otro lado, a los directivos, pues a criterio de ellos, este tema no representa urgencia ni necesidad en la empresa. Sin embargo, el gerente general dictaminó que, para conducir a la compañía a un nivel superior, la gestión de la cultura es un tema prioritario y debe reflejar la visión de la organización. En base a lo recopilado en la investigación, se concluyó que, se necesita una transformación cultural para mejorar diversos aspectos de la empresa, pues de no hacerla, la sostenibilidad del negocio correría riesgo.

Araujo y Ortiz (2020), elaboraron un artículo de investigación, cuya propuesta es analizar la percepción de los empleados frente a la adquisición de la empresa Pollos Bucanero por la empresa multinacional Cargill. La metodología usada fue descriptiva bajo el método cuantitativo, ya que se realizaron 200 encuestas a trabajadores con una antigüedad de vínculo laboral mayor a 5 años de distintas áreas funcionales. Los resultados indicaron que un gran porcentaje de colaboradores de la empresa adquirida presentan una percepción favorable de la adquisición, sintiéndose satisfechos y motivados con sus obligaciones e identificados con la empresa adquirente, por lo que se concluye que los empleados están dispuestos a adaptarse ante posibles cambios que surjan y eso no afectaría en su desempeño y eficiencia laboral.

Belastegi (2020), analizó el impacto de la cultura en las fusiones y adquisiciones [F&A] a través de cuatro casos reales que presentaron problemas culturales. En primer lugar,

DaimlerChrysler presentaron diferencias palpables respecto al control, organización, estructura y valores empresariales, así como en pequeñas costumbres cotidianas como políticas de viajes, vestimenta y comunicación. En esta situación, las diferencias no pudieron superarse y las compañías se separaron.

En segundo lugar, *Pharmacia & Upjohn* tuvieron diferencias respecto a costumbres, estilo de trabajo (equipo o individualista), jerarquía, política de vacaciones y forma de rendición de cuentas (de un modelo anual a uno mensual), todo ello ocasionó disminución de la productividad y aumento de costos debido al poder del sindicato. Sin embargo, la situación se superó bajo el modelo de aculturación y asimilación de la nueva cultura.

En tercer lugar, MNB unión de una compañía sueca y finlandesa, presentaron como principal problema de integración a la rivalidad histórica, la cual fue avivada por elegir a Suecia como ubicación de la sede y sueco como el idioma corporativo. La inferioridad - superioridad marcada molestó a los colaboradores finlandeses, a pesar de ello, los resultados no se vieron afectados. Luego de 3 años, MNB se fusionó con la danesa Unidanmark, lo que resultó en la creación de Nordea. Los nuevos directivos eligieron el inglés como idioma empresarial como solución a las fricciones previas, así como la creación de una nueva identidad “marca Nordea”.

Por último, EADS, una fusión la cual tuvo como conflictos en su integración: la forma de trabajo (equipo - individual), jerarquía, poder, así como, la involucración del estado en la administración y la disconformidad respecto a que personas de altos cargos se encuentren vinculadas a la política. Como medida para enfrentar las brechas culturales, se estableció una división para la creación de un único estilo de gestión y cultura organizacional. Su función radicaba en la organización de programas culturales para sensibilizar a los ejecutivos respecto a las diferencias culturales y disponer de herramientas para una eficiente mediación de equipos.

Así pues, la autora concluye que el choque cultural no es el principal motivo por el cual una integración cultural se obstaculiza, sino que principalmente es la deficiente gestión de esta. Asimismo, resalta que, si la empresa adquiriente es una empresa dominante frente a la adquirida, normalmente es esta quien impone su cultura, lo que produce que el impacto de la colisión cultural disminuya, a este fenómeno se le conoce como “aculturización”.

Castro y Aranda (2020), realizaron una tesis sobre el proceso de aculturación que realizó la Bolsa de Valores de Lima [BVL] tras la adquisición del Registro Central de Valores y Liquidaciones [CAVALI]. Tuvo como objetivo general analizar cómo la BVL gestionó el choque cultural posterior a la adquisición de CAVALI. La metodología fue de tipo cuantitativa y cualitativa, a través del uso de un cuestionario aplicado a 108 colaboradores y entrevistas semiestructurada a 16 directivos. Los resultados revelaron que, por el lado de los colaboradores, estos manifestaron una sensación de inestabilidad e incertidumbre, en especial los de las áreas duplicadas, rivalidad, sensación de inequidad salarial y percepción de ausencia de actividades de integración. Por el lado de los directivos, reconocen que no se prepararon eficazmente para la unión y les tomó un año empezar con las actividades de integración, lo cual había generado que los equipos se aislaran en ese tiempo. Así pues, la integración representó un reto para la empresa y para afrontar ello contrataron a una consultora experta en F&A. En este caso se experimentó un proceso de aculturación por integración, el cual consiste en unir las mejores prácticas de cada empresa para crear la nueva cultura.

Oh y Johnston (2020), realizaron un estudio sobre la duración de la integración en procesos de F&A. Su objetivo fue determinar la influencia de la duración de la integración posterior a la fusión sobre el éxito de esta. Para ello, se investigó a grupos experimentales. El estudio concluyó que la duración de la integración post fusión influye en el éxito de la fusión, ya que una integración lenta minimiza los conflictos entre los socios, fomenta la confianza y reduce desacuerdos sobre el manejo de los recursos y procesos existentes mientras que una integración rápida tiende a abandonar la sinergia prevista y actuar bajo acuerdos a corto plazo más que por la visión.

Farooq et al. (2021), desarrollaron un artículo sobre F&A, con el objetivo de examinar el efecto de la cultura de la compañía adquiriente en la decisión de la adquisición. Al respecto, se halló, por un lado, que las empresas con culturas orientadas a la diligencia y tradición poseen menor probabilidad de adquirir una empresa diferente de ese entorno cultural, pues son renuentes a modificar su cultura y prefieren una integración cultural con una organización afín culturalmente. Asimismo, son las que ofrecen cuotas más bajas para solventar la integración cultural, pero es muy probable que la completen. En contraste, las empresas adquirientes con cultura orientadas a las personas son indiferentes respecto a los acuerdos intra e interculturales durante la integración. Por otro lado, las redes comerciales y sociales forjadas previo al proceso de F&A favorecen el rendimiento en la integración, pues existe una conexión y conocimiento de negocios preliminar.

Gómez (2021), elaboró un trabajo de grado sobre *Mergers and Acquisitions* [M&A], término en inglés que significa Fusiones y Adquisiciones. Tuvo como finalidad examinar las operaciones de M&A desde una perspectiva estratégica y los factores que encaminan al éxito o, por el contrario, al fracaso de estas. Por un lado, menciona que una desventaja en el proceso de M&A suele ser el problema de la integración cultural, esto se refiere a la incompatibilidad cultural que puede suscitarse entre las empresas, por lo que este factor es un punto a tener en cuenta por las compañías antes de su unión. Para abordar ello, se realiza una evaluación de sus diferencias culturales y si estas son irreconciliables, generalmente las empresas no suelen seguir con la negociación de M&A. Sin embargo, existen casos que deciden continuar con la operación, pues dentro de sus flujos proyectados, el potencial económico a largo plazo supera y compensa los costos derivados de afrontar la diferencia cultural. Por otro lado, se analizó el caso de éxito del grupo *Moët Hennessy Louis Vuitton* [LVMH], un conglomerado líder en la industria de lujo, que continuamente incorpora empresas a su grupo. LVMH prioriza la integración cultural a través de una gestión de identidad y cultura a nivel grupo empresarial y marca. Permite que las marcas conserven su identidad, pero las marcas poseen una cultura compartida como grupo, la cual presenta estrecha relación con ellas, lo que resulta en un ambiente de alineación y desarrollo. Al respecto, se concluyó que un factor de éxito del proceso de M&A es la capacidad de integración en el manejo de las diferencias culturales, pues de ello dependerá la creación o destrucción de valor en la organización.

Rodrigues (2021), realizó una tesis con el objetivo de caracterizar las prácticas de gestión de recursos humanos implementadas en la empresa de estudio para integrar diversas culturas organizacionales, en periodos posteriores a la adquisición en empresas de tecnología en Brasil. La metodología aplicada es de un diseño de investigación exploratoria mediante técnicas cuantitativas (cuestionarios) y cualitativas (encuestas). Con ello, luego de una entrevista al director y a diversos miembros de la empresa adquirida, se precisó que la empresa absorbente debe enfocarse en: (i) descubrir los puntos más problemáticos para el diseño de nuevos métodos de aculturación, (ii) alineación de sus valores, objetivos y (iii) la manera de enfrentar los cambios en las jerarquías; es decir, modificaciones en la ejecución de los procesos (desde los más simples hasta los más complejos). Asimismo, el cuestionario señaló que durante un proceso de adquisición los trabajadores se enteran del acontecimiento cuando este ya está finalizado y en la mayoría de los casos los colaboradores de la empresa adquirida sienten un ligero rechazo con la nueva cultura organizacional pero no una negativa absoluta hacia ella.

Murillo et al. (2022), realizaron un artículo en Colombia sobre F&A con la finalidad de estudiar las experiencias y vivencias de un grupo de colaboradores del sector financiero en relación con los procesos de F&A acontecidas a partir de los años noventa hasta el 2010. La metodología fue de enfoque cualitativo con el uso de entrevistas semiestructuradas y contó con la participación de 22 colaboradores de los bancos Bancolombia y Grupo Aval. Como resultado se obtuvo que el proceso de fusión y adquisición que experimentaron los colaboradores representó una experiencia “traumática” en algunos de ellos, pues se enfrentaron a nuevas

formas de manejar los procesos y a lidiar con la reacción de los clientes a estos. Asimismo, experimentaron un cambio en sus sistemas de medición de productividad y establecimiento de metas. Al respecto, se puede mencionar que muchos cambios a interiorizar en poco tiempo produjeron que ellos sintieran la transición de una manera caótica. Además, resaltan que la “tensión entre trabajadores” se producía no solo en las actividades netamente laborales, sino que traspasaba a eventos corporativos, por ejemplo, se organizaban dos fiestas de fin de año para cada empresa. A partir de lo encontrado, se evidencia que en este caso se priorizó los procesos y resultados con enfoque a los clientes y se dejó de lado el impacto de la cultura y clima en los colaboradores. Es por ello que la narrativa de estos frente al proceso de fusión y adquisición presenta atributos y calificativos negativos.

Sagüés (2022), elaboró un trabajo de investigación sobre F&A internacionales y cultura organizacional, cuyo objetivo fue desarrollar una revisión bibliográfica que estudia la relación entre la cultura organizativa y los procesos de fusiones y adquisiciones internacionales. Se realizó la revisión de 42 artículos publicados desde el 2013 al 2021. Se encontró que la mayoría de los autores concuerdan que la gestión de las diferencias culturales es clave para un proceso exitoso de F&A y de no realizarla de manera adecuada, la cuota de fracaso tiende a aumentar. Asimismo, resaltan la estrecha relación entre la integración estructural y cultural, sin embargo, recomiendan primero realizar la integración estructural, pues es más factible el manejo de la diferencia cultural luego del cambio estructural.

Bågevik y Johansson (2023), elaboraron una tesis sobre el rol de la cultura organizacional en el proceso de integración en una M&A con el objetivo de entender los factores culturales que contribuyen a una integración exitosa tras un proceso de M&A. La metodología usada fue de diseño mixto (cuantitativo y cualitativo) y sus instrumentos fueron encuestas y entrevistas semiestructuradas, aplicadas en los colaboradores de las empresas involucradas. Al respecto, se encontró que los gerentes requerían apoyo para reducir la incertidumbre y aumentar la confianza y compromiso de los colaboradores durante el proceso de integración, asimismo, especialmente las mujeres abogaron para obtener una cuota femenina mayor en cargos que involucren liderazgo y toma de decisiones, y así reflejar una verdadera igualdad de género en la nueva estructura de la organización. Este estudio concluyó que los factores de equidad e inclusión en los puestos influyen en una integración de F&A exitosa.

2.1.2. Conceptos clave relacionados con la situación problemática

Cultura organizacional

La cultura organizacional es catalogada como expresiones, modos de vida, creencias valores, reglas, procedimientos que son admitidas de forma colectiva dentro de una sociedad con la finalidad de ser transferidas a las próximas generaciones (Granell, 1997; Chiavenato, 1989; Valle, 1995; Serna, 1997; como se cita en Belalcázar, 2012). Asimismo, Schein (1988) como se cita en Belalcázar (2012), nos menciona que la cultura organizacional es el cimiento de supuestos básicos y creencias que comparten los trabajadores de una organización, ya que estas operan de forma involuntaria y concretan la visión de la compañía. Por lo que, estos patrones permiten que los usuarios de una entidad puedan generar un compromiso sólido para afrontar desafíos e incertidumbres en el largo plazo.

La cultura organizacional es catalogada como expresiones, modos de vida, creencias valores, reglas, procedimientos que son admitidas de forma colectiva dentro de una sociedad con la finalidad de ser transferidas a las próximas generaciones (Granell, 1997; Chiavenato, 1989; Valle, 1995; Serna, 1997; como se cita en Belalcázar, 2012). Asimismo, Schein (1988), nos menciona que la cultura organizacional es el cimiento de supuestos básicos y creencias que comparten los trabajadores de una organización, ya que estas operan de forma involuntaria y concretan la visión de la compañía. Por lo que, estos patrones permiten que los usuarios de una

entidad puedan generar un compromiso sólido para afrontar desafíos e incertidumbres en el largo plazo (Schein, 1988, como se cita en Belalcázar, 2012).

Adquisición

Es la negociación entre dos o más organizaciones, jurídicamente independientes, en la que una de ellas (compradora) adquiere más de la mitad o la totalidad de las acciones (capital y patrimonio) de las otras empresas participantes (vendedoras) para obtener el control y la gestión de estas (Pérez, 2019).

Aculturación

El clásico concepto de aculturación señala que este proceso resulta del encuentro de grupos de individuos que poseen diferentes culturas y empiezan un contacto continuo, lo que generalmente resulta en un cambio cultural (Redfield, Linton y Herskotiz, 1936, como se cita en Berry 1997). Al respecto Berry (1997), señala que en la práctica se tiende a presentar más cambios en un grupo que otro.

Asimilación

Es el proceso de adaptación de un individuo a nuevas tradiciones, costumbres y cultura de un grupo diferente para olvidarse del suyo y así poder realizar una buena integración con una nueva identidad cultural (Retortillo et al., 2006).

2.1.3. Identificación de las teorías y/o modelos existentes relacionados a la situación problemática

Modelo de aculturación de Berry

La aculturación implica una dinámica conflictiva entre dos fuerzas: (i) la diferenciación cultural, que representa el deseo de los grupos de preservar su identidad cultural única, y (ii) la integración organizativa, que refleja la necesidad de lograr que estos grupos culturales se relacionen y trabajen juntos. Mientras que la primera fuerza puede obstaculizar la fusión de los diversos grupos y el cambio cultural, la segunda, cuando se maneja correctamente, puede facilitar la creación de una entidad integral y cohesionada (Elsass & Veiga, 1994, como se cita en Castro, 2003).

En este contexto, uno de los modelos más conocidos para abordar la aculturación es el propuesto por el psicólogo canadiense John W. Berry. Este modelo describe cuatro estrategias principales: asimilación, integración, separación, y marginalización (Berry, 1997).

1. **Asimilación:** Ocurre cuando un individuo adopta las características de la cultura dominante y abandona su propia cultura.
2. **Integración:** Se refiere a mantener las características de la cultura propia mientras también adopta elementos de la cultura dominante.
3. **Separación:** Implica mantener las características de la cultura propia y evitar adoptar elementos de la cultura dominante.
4. **Marginalización:** Ocurre cuando un individuo no mantiene su cultura propia ni adopta la cultura dominante.

Este modelo puede aplicarse al contexto organizacional durante procesos de fusiones y adquisiciones, pues los empleados de la organización adquirida pueden optar por (i) asimilarse completamente a la cultura de la organización adquirente, (ii) integrar aspectos de ambas culturas, (iii) mantener su cultura propia sin adoptar la cultura dominante o (iv) sentirse perdidos en un estado de marginalización cultural.

En el caso de *Safetypay*, se observa que, a raíz del proceso de adquisición, los empleados tuvieron que asimilar la cultura de *Paysafe*.

Teoría del modelo de cultura Organizacional de Edgar H. Schein

Según Gómez y Rodríguez (2013), Schein indica que para la sobrevivencia exitosa de una cultura organizacional se deben desempeñar soluciones respecto al manejo de problemas de adaptación externa e integración interna. Asimismo, indica que la cultura organizacional se conforma por tres niveles: Artefactos, valores y supuestos básicos (del más visible al menos visible), los cuales hacen una distinción a la cultura adaptacionista e ideacional y con ellos se puede entender el comportamiento de las personas en una organización. Según Cuofano (2023), el modelo de Schein se clasifica en 3 niveles:

- **Artefactos y símbolos:** Son características de fácil visibilidad, escucha y sentido por las personas en una organización, por lo que cualquier modificación en este nivel no incurriría en cambios significativos en la cultura.
- **Valores adoptados:** Son indicadores más complejos con menor visibilidad de la cultura, pero ofrece más datos y cualquier cambio puede alterar en un grado razonable la cultura de la organización.
- **Supuestos básicos:** Este nivel representa los indicadores más profundos de la cultura, evidencia la forma de operación, involucra creencias subyacentes y suposiciones que tienen los colaboradores sobre la forma de trabajar para el éxito o fracaso de una empresa. Es decir, comportamientos subconscientes y en gran medida englobados que no han sido comunicados mediante un escrito para corroborar estos supuestos.

Alineamos esta teoría con la situación problemática para describir los cambios que la empresa *Safetypay* ha tenido que asumir desde lo más visible hasta lo más profundo en su cultura organizacional tras ser adquirida por la corporación *Paysafe*.

De acuerdo con el nivel **Artefactos y símbolos**, *Safetypay* tuvo una alteración en su estructura organizativa, ya que se volvió parte del grupo corporativo *Paysafe* (matriz), esto generó una reestructuración y ampliación de sus áreas funcionales para una mejor distribución de labores entre sus trabajadores, así como el cambio de los correos electrónicos de toda la corporación. Asimismo, las empresas PagoEfectivo y *Safetypay* empezaron a usar nuevas instalaciones otorgadas por la matriz, lo que ha generado una pérdida y confusión de identidad organizacional entre los colaboradores de ambas empresas, pues ahora deben interiorizar la identidad de *Paysafe*.

De acuerdo con el nivel **Valores adoptados**, la matriz ha establecido que todas las empresas del grupo deben estar alineados tanto en sus políticas, valores, misión y visión como es sus sistemas operativos, por lo que *Safetypay* ha planeado capacitaciones para el entendimiento, manejo y aplicación de estos nuevos aspectos en la realización del trabajo diario. Además, los altos directivos han tenido que adaptar los objetivos estratégicos de la organización para que estos se alineen a nivel corporativo.

De acuerdo con el nivel **Supuestos básicos**, las empresas PagoEfectivo y *Safetypay* empezaron a compartir espacios y trabajar juntamente con personas que antes consideraban su competencia, por lo que ahora, al pertenecer a una misma corporación afrontaron (i) alteraciones en los hábitos de trabajo (paso a una modalidad de trabajo remoto a híbrido) así como (ii) las formas de realizarlas (formatos y sistemas). En consecuencia, se crearon tensiones, dificultades y distanciamiento por parte de ambos grupos al demostrar comportamientos subconscientes en la ejecución de sus funciones, ya que el compromiso y responsabilidad laboral continuaba en dirección a su marca, por ende, el trabajo en equipo era más complicado entre las empresas adquiridas.

Modelo de las tres etapas del Cambio de Kurt Lewin

Según Duarte (2020), el modelo de Lewin plantea que lo esencial de un cambio en una organización se basa en el comportamiento de las personas concentrado en diversos factores: normas, roles, procesos e interacciones. Por lo que propone 3 etapas claves para lograr una eficiente gestión del cambio:

- 1. Descongelamiento:** Es la etapa de diagnóstico para identificar el status y condiciones actuales de una organización. Con ello, se debe preparar a la empresa ante los cambios para su adaptación y aceptación posterior, es decir, quebrantar o deshacer el estado actual para crear una nueva manera de operar. Por ello, es esencial brindar motivaciones y fomentar una buena comunicación para la aceptación del cambio y así evitar la resistencia a este.
- 2. Movimiento o cambio:** En esta etapa se debe promover comportamientos y actitudes que conlleven al éxito del cambio, es decir, se debe convencer a los colaboradores que el nuevo modelo de trabajo es mejor que el anterior. Por ese motivo, se debe aplicar 3 acciones para dicho proceso: (i) Convencer a los trabajadores que las condiciones de la empresa actual son desfavorables, (ii) conseguir datos destacados en referencia al cambio para construir diversas estrategias y (iii) elegir la más sobresaliente.
- 3. Recongelamiento:** Esta etapa es el resultado de la implementación de nuevas prácticas a la cultura organizacional, pero el éxito y cierre de esta fase se da por sentado si los trabajadores logran adaptarse y generar un compromiso ante estos cambios. Por ende, la organización podrá regresar a una estabilidad operativa y empezar a obtener beneficios de ella.

Entender este modelo es ventajoso para las empresas que estén pasando por cambios culturales, estructurales, entre otros. Como en el caso de *Safetypay*, que al ser adquirido paso por un proceso de adaptación ante los cambios de varios patrones impuestos por su adquirente.

2.2. Justificación de la relevancia de la situación problemática

2.2.1. Información relevante de la situación problemática

Martin (2016) menciona que normalmente entre el 70% y el 90% de las adquisiciones son fracasos abismales. Si bien es cierto existen diversos factores que pueden llevar a obtener ese resultado, De Sabran y Layne (s.f.), alegan que “hay un rasgo común en la mayoría de las fusiones y adquisiciones fallidas: el fracaso de la integración cultural” (párr. 8). Por lo que, se entiende que una deficiente alineación cultural es una razón para que estas negociaciones fracasen y se disuelvan. Así pues, la integración representa un gran desafío en las adquisiciones y fusiones para superar la adaptabilidad y unificación de estas con el lineamiento de los objetivos propuestos.

Lo mencionado anteriormente es reforzado por Mercer, una consultora especializada en recursos humanos, indica que la cultura representa una de las 3 principales preocupaciones para los adquirentes en procesos de F&A. Pues de no preverla, se podría obtener resultados negativos para los accionistas, despidos masivos y en algunos casos el fracaso del proceso de F&A (Silva, 2018).

2.2.2. Propuesta de métodos de recopilación de datos

Respecto a la recopilación de datos para abordar la situación problemática se propone utilizar lo siguiente:

- **Entrevistas semiestructuradas:** Realizar entrevistas a la líder y miembros del área *Merchant Services* y al líder del área *Customer experience* para comprender sus percepciones sobre la cultura, la integración y las expectativas.
- **Mapeo de Redes Sociales:** Analizar las redes sociales internas para entender las relaciones y la comunicación entre los empleados, lo que puede proporcionar información sobre la integración cultural.
- **Análisis de Documentos Internos:** Revisar documentos internos, como comunicados corporativos y políticas, para evaluar cómo se están gestionando los cambios culturales y cómo se están comunicando a los colaboradores.
- **Análisis de encuestas:** Revisar los resultados de la última encuesta aplicada a los colaboradores para analizar la satisfacción del empleado, la retención del talento y la colaboración interdepartamental.
- **Análisis de Contenido:** Analizar discursos, comunicados de prensa y otros documentos de la empresa para evaluar cómo se comunica la dirección sobre los cambios culturales y la integración.

2.2.3. Análisis de causas, análisis de factores internos y externos, y análisis del impacto de la situación problemática

Paysafe adquirió a *Safetypay* y PagoEfectivo como estrategia de penetración de mercado en Latinoamérica. Actualmente, ambos equipos son parte de la división “*eCash and open banking*” de *Paysafe* (Paysafecard, 2022). Al respecto, desde fines del 2022 ambas compañías atraviesan un proceso de asimilación cultural, pues *Paysafe* decidió que prime la cultura del grupo corporativo así pues sus esfuerzos se centran en lograr interiorizar su cultura en los trabajadores de las marcas adquiridas.

Como resultado de las entrevistas realizadas, los entrevistados afirman que el proceso de adquisición fue un suceso comunicado y transmitido con optimismo, sin embargo, generó ciertas inquietudes en los colaboradores referente a la permanencia laboral, rotación de personal (cambio de áreas o jefes), funciones y conocimiento sobre la forma de integración.

La jefa del área funcional menciona que, a raíz de la reestructuración, asumió el liderazgo del nuevo equipo denominado *Merchant Services*, el cual se conformó con un colaborador del área de Implementaciones y tres de *Support Compliance* de *Safetypay* más dos colaboradores del área de Operaciones de PagoEfectivo, resultando en 7 miembros. Asimismo, comenta que, en la mayoría de las áreas, los líderes directos cambiaron.

Además, los jefes de ambas áreas (*Merchant Services* y *Customer Experience*) indican que tuvieron que empezar a homologar procesos de ambas empresas y migrar de sistemas alineándolas a las políticas y procesos de *Paysafe*, así como sesiones de entendimiento de funciones para elaborar las reparticiones de estas.

El colaborador entrevistado del área funcional destaca que el inglés se convirtió en el idioma principal de comunicación en la empresa.

Los colaboradores cambiaron su modalidad de trabajo de remota a híbrida, asistiendo dos veces como mínimo a la semana a la oficina de *Paysafe*, la cual por comentarios de todos los entrevistados; las oficinas están equipadas para que se interiorice los valores y las políticas más relevantes de la compañía.

Con lo mencionado anteriormente, se pudo identificar algunas de las principales causas de la situación problemática: (i) Alteración de los procesos, (ii) reestructuración de áreas, (iii)

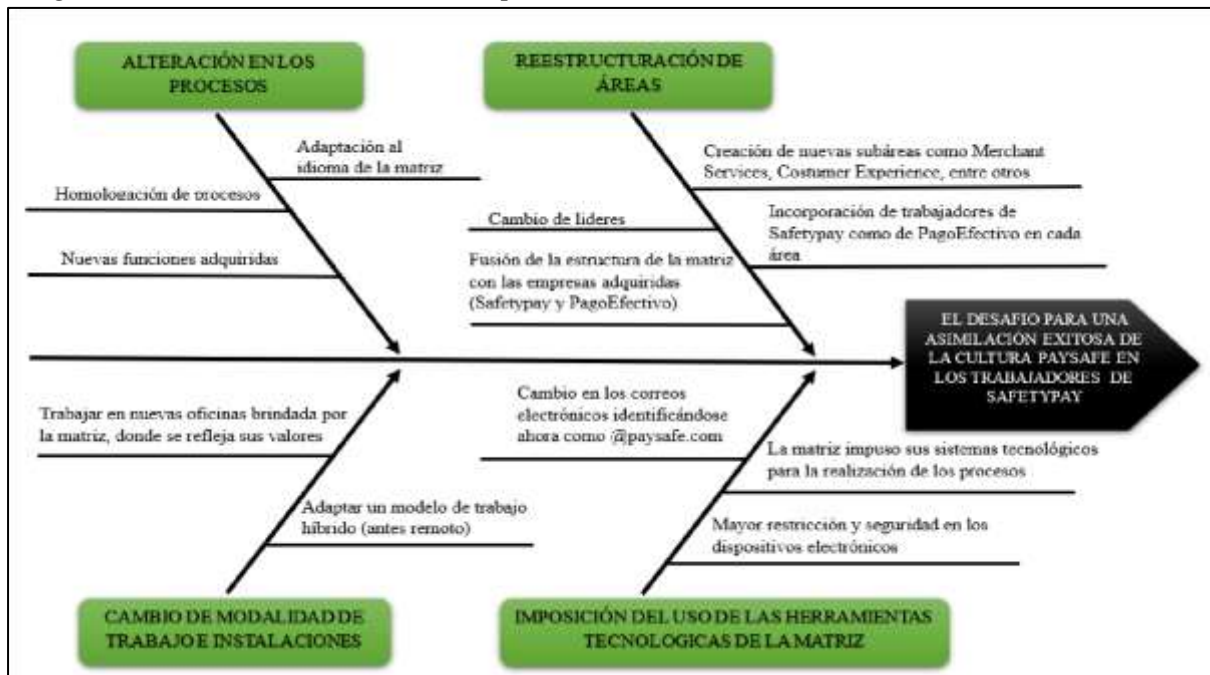
cambio de modalidad de trabajo e instalaciones e (vi) imposición del uso de las herramientas tecnológicas de la matriz.

Análisis de causa-efecto

Como se contempla en la Figura 4, se muestran las causas alusivas al desafío que implica realizar de manera exitosa la aculturación de los trabajadores de Safetypay. El diagrama nos permite identificar, organizar y tener un mejor análisis de lo que conlleva afrontar esta problemática en la organización

Figura 4

Diagrama de Ishikawa de la situación problemática



Análisis de factores internos y externos de Safetypay

Con respecto a los factores externos, se muestra en el Anexo 5 una Matriz de Evaluación de Factores Externos que contiene las oportunidades y amenazas que afectan a la problemática de estudio. Se puede observar que *Safetypay* obtuvo una calificación de 3.09; esto significa que las oportunidades están siendo aprovechadas principalmente en la (i) transformación digital e (ii) incorporación de programas de reconocimiento y recompensas. Asimismo, las amenazas más destacadas a lidiar se asocian con la competencia en el sector: (i) Interés de los colaboradores de trabajar en otras compañías y (ii) atracción por incentivos remunerativos más competitivos.

Con respecto a los factores internos se muestran en la Anexo 6 mediante una Matriz de Evaluación de Factores Internos las fortalezas y debilidades más significativas con respecto a la situación problemática. Por un lado, la fortaleza que predomina es la (i) incorporación de nuevos sistemas tecnológicos para que *Safetypay* pueda alinearse con la matriz y optimizar procesos; para contar con los trabajadores comprometidos y capacitados para una integración exitosa. Por otro lado, la debilidad que más destaca es la inexistencia de línea de carrera para los colaboradores; es decir, no tienen la oportunidad de crecer profesionalmente en la

organización, por lo que generan (i) desmotivación laboral, (ii) falta de visión de permanencia a largo plazo en la organización y (iii) sienten que su rol en la empresa no es significativo.

Análisis del impacto de la situación problemática

Respecto a la empresa estudiada, según lo recopilado en las entrevistas y encuestas internas proporcionadas, se ha observado que durante el proceso de asimilación cultural se experimentaron diferentes impactos, los cuales han sido divididos en los siguientes aspectos:

Tabla 1

Esquematación de impactos generados en la organización

ASPECTOS	IMPACTOS
Productividad y eficiencia	Al inicio de la integración se generaron conflictos internos debido a las nuevas disposiciones respecto a procesos, además de una adaptación lenta, sin embargo, a medida que transcurría el tiempo, los resultados fueron mejorando y las tareas se realizan eficientemente.
Retención de talento	A principios de la integración, previo a la creación del área <i>Merchant Services</i> , se experimentó el cese de una analista y la líder del equipo.
Innovación y creatividad	La convergencia de ideas para adecuarse a los nuevos procesos permitió moldear la forma de realizar las tareas antes de la oficialización de estos.
Imagen de marca y reputación	La integración aumentó el prestigio de ambas marcas, pues su adquiriente (<i>Paysafe</i>) tiene un reconocimiento global.
Integración de equipos	Se realizó una actividad de integración para toda el área de Operaciones, donde se conoció la nueva estructura y los líderes de cada subárea.
Adaptabilidad a cambios futuros	Los valores adquiridos de <i>Paysafe</i> fueron comunicados en reuniones que se tuvieron con el equipo de recursos humanos, como forma de difusión, en la oficina se tiene 4 salas, que lleva por nombre los valores (Abierto, enfocado, pionero y valiente.). Asimismo, existe una herramienta llamada “ <i>badge</i> ” que es un reconocimiento al colaborador por cada valor manifestado en el ambiente laboral.
Compromiso empresarial	<i>Paysafe</i> se ha encargado de comunicar políticas y transmitir el compromiso a través de actividades que permiten conectar con los colaboradores como los <i>Town Halls</i> (reuniones online con altos directivos donde se comentan temas relevantes de la organización).
Eficiencia operativa	Como los procesos se han modificado, se han elaborado nuevas guías para todas las áreas involucradas.
Relación con los clientes y proveedores	Se ha explicado los beneficios de las nuevas políticas relacionadas al <i>onboarding</i> (proceso de incorporación de nuevos clientes) especialmente, en la documentación requerida para evitar posibles fricciones con los comercios.

2.2.4. Explicación de la importancia estratégica de abordar el problema y su relevancia en el logro de objetivos de la organización

De acuerdo con las declaraciones de Gustavo Ruiz Moya (2022), entonces CEO de *SafetyPay*, la incorporación de *Safetypay* al grupo *Paysafe* contribuirá a (i) la construcción de liderazgo y (ii) un aceleramiento en el crecimiento futuro. Asimismo, representa una oportunidad (iii) unir fuerzas con PagoEfectivo en América Latina, así como (iv) trabajar con el equipo de *eCash* de *Paysafe*, con la finalidad de explotar las diversas oportunidades en el incipiente ecosistema de banca abierta en el continente americano (*Paysafecard*, 2022).

Lo anunciado anteriormente por Gustavo es ratificado por declaraciones de Philip McHugh, en ese entonces director ejecutivo de *Paysafe*, quien afirmó en el comunicado de prensa sentir ansias de trabajar con Gustavo y su equipo para (i) continuar desarrollando soluciones de *eCash* y banca en línea en LATAM y otras regiones. Además, indica que con estas sinergias compartidas lograrán (ii) convertirse en líderes en la región y (iii) brindar a los comerciantes combinaciones únicas y poderosas para hacer crecer su negocio. A estas declaraciones se une lo mencionado por Bill Foley, presidente de la junta directiva de *Paysafe*, quien indica que (iv) trabajaran en un plan para lograr escalas a través de la eficiencia operativa, lo que conllevará a un mayor crecimiento. (Paysafecard, 2022)

Además, Gustavo recalca que, si bien es cierto que junto a Pago Efectivo pertenecen a un mismo grupo económico, *Safetypay* continuará (v) trabajando su marca de manera independiente hacia el público (Revista economía, 2022).

A continuación, se resume lo mencionado por los altos directivos en los siguientes objetivos estratégicos:

1. Expandir la marca y posición en el mercado en América Latina y Europa con una cultura sólida y madura.
2. Desarrollar nuevas soluciones de pagos.
3. Establecer nuevas alianzas estratégicas con bancos, redes minoristas, proveedores de servicios de pago (PSP) y *gateways* (pasarela de pago).
4. Forjar acuerdos comerciales con entidades de alto crecimiento enfocadas al comercio electrónico transfronterizo y con altos ingresos.
5. Aumentar la eficiencia de los procesos operativos mediante la combinación de recursos, tecnología y talento humano adquiridos.

En resumen, abordar la situación problemática permitirá alcanzar los 5 objetivos estratégicos puesto que lograr una cultura organizacional sólida favorece: La percepción positiva externa de la empresa, así como una buena reputación (relacionado al objetivo 1) y crear o mantener relaciones sólidas con los clientes, proveedores y la comunidad (relacionado al objetivo 3 y 4). Asimismo, una cultura organizacional unificada estimula la innovación y la creatividad (relacionado al objetivo 2), permitiendo que la organización se adapte y prospere en este entorno empresarial de constante cambio. Adicional a ello, una cultura integrada fomenta la colaboración entre equipos y departamentos, creando sinergias que mejoran la eficiencia operativa y promueve el trabajo en equipo (relacionado al objetivo 5). Por lo mencionado, es importante recalcar que la cultura organizacional afecta directamente el rendimiento, la productividad y la satisfacción de los empleados; estos aspectos en conjunto influyen en los resultados financieros de la organización.

2.3. Alternativas propuestas

2.3.1. Enfoque de solución del área funcional

Merchant Services es una de las áreas afectadas en cuanto al proceso de asimilación cultural por parte de *Paysafe*. En base a las entrevistas efectuadas, los colaboradores indican que ocurrieron diversas rotaciones de personal antes de lograr la estructura actual del área en mención. En consecuencia, se generó un ambiente de alta incertidumbre respecto a su (i) permanencia, (ii) ejecución de funciones, (iii) alteraciones en los procesos y flujos, así como (iv) cambio de jefes. Asimismo, los colaboradores de ambas marcas (antes competidores) empezarán a trabajar de forma conjunta en un mismo ambiente de trabajo, lo que produjo una (v) ligera tensión inicial y distanciamiento subconsciente.

Para afrontar ello, quién asume el liderazgo de este equipo, ejecutó reuniones *one to one* (reuniones personalizadas con cada miembro del equipo por separado) para escuchar las inquietudes de los miembros y comunicar un futuro optimista con cambios, pero sin reducción

de personal en el área. Asimismo, realizó reuniones de entendimientos de procesos y flujos sobre ambas marcas y así empezó a crear un plan de homologación de procesos. No obstante, enfatiza que todo lo mencionado es un proceso de adaptación y comunicación constante.

2.3.2. Enfoques de solución de las áreas funcionales relacionadas

A continuación, se detalle el enfoque de solución desde el punto de vista de dos áreas relacionadas:

- 1. Recursos Humanos (RRHH):** Es un área importante para la exitosa asimilación cultural en la compañía. En base a lo recopilado en las entrevistas, para lograr la integración de las marcas *Safetypay* y *PagoEfectivo* a fin de consolidarse como *Paysafe* LATAM se encuentra realizando lo siguiente:

□ Desarrollo profesional

- Acceso a la plataforma *SuccessFactors* en la cual se imparten cursos sobre las políticas internas, cumplimiento normativo, código de conducta, entre otros.
- Acceso a la plataforma *GoFLuent* en la cual se imparten clases gratuitas de idiomas como el inglés, portugués, entre otros.
- Acceso a la herramienta *LinkedIn Learning* en la cual los colaboradores pueden inscribirse a cursos de su interés.

□ Recompensas

- Incorporación de Latam al concurso *CEO Reward Club*, el cual consiste en premiar a colaboradores destacados del año con un viaje todo pagado.
- Realización de diversos concursos alineados con fechas alusivas como: Mes de la Herencia Latina, Mes del Orgullo, Mes de las familias, entre otros.

□ Compromiso y retención de talento

- Difusión de boletines semanales con información relevante semanal.
- Realización del evento *Paysafe Team Day* en Lima.
- Difusión de encuestas internas anónimas sobre aspectos del trabajo y jefes.

- 2. Tecnología de la información (TI):** Es un área que brinda soporte a los proyectos de unificación respecto a procesos tecnológicos como: (i) El cargo de cambio de correo con terminación @safetypay.com a @paysafe.com; y (ii) el proyecto de incorporación al sistema *Salesforce eCash* de *Paysafe* para los comercios de *Safetypay* y *PagoEfectivo*. Así pues, se evidencia que las funciones descritas de esta área representan un papel crucial en la asimilación cultural ya que realizan procesos visibles de cambio.

2.3.3. Descripción de alternativas y alineamiento con los objetivos

Se analizó la matriz FODA cruzada de *Safetypay* enfocada en la situación problemática (ver Anexo 7), proveniente de las matrices EFE y EFI. En relación a ello, la matriz, adicionalmente, contiene las estrategias que, posteriormente, se convertirán en alternativas de solución.

A continuación, se presentan las cuatro alternativas obtenidas de la matriz FODA, la cual abordará la solución problemática en *Safetypay*:

Tabla 2 *Tabla de alternativas propuestas*

ENFOQUE	ALTERNATIVA	MOTIVO	ÁREA A CARGO	ÁREA BENEFICIADA
Procesos	Plan de alineación de procesos	Unificar procesos de ambas marcas	TI	Merchant Services
Colaboradores	Plan de medición del desempeño laboral	Base para futuras promociones y/o reconocimientos	Recursos Humanos	
Estructural	Plan de gestión del cambio	Lograr la unificación estructural y cultural	Recursos Humanos	
Colaboradores	Plan de integración	Reforzar la comunicación y cultura	Recursos Humanos	

Nota. Elaborado por las autoras del TSP, la tabla resume las alternativas de solución propuestas.

Asimismo, se detallan las cuatro alternativas propuestas para afrontar la cultura organizacional tras un proceso de adquisición bajo el enfoque de asimilación:

Alternativa 1: Plan de alineación de procesos

En base a la entrevista realizada, la jefa del área *Merchant Services* nos indicó que actualmente se encuentra trabajando junto con el equipo de TI en el proyecto de migración al sistema *Salesforce eCash* (de la matriz) para la marca PagoEfectivo, el cual lo utilizan de forma parcial para nuevos clientes. Sin embargo, en el caso de la marca *Safetypay* aún no hay ningún indicio del inicio de migración a este sistema y continúan realizando sus procesos con el sistema de origen.

Según el modelo de niveles de Schein, se puede identificar que aún no completan el nivel de supuestos básicos, ya que, al no priorizar estas actividades de consolidación, los trabajadores aún utilizan sus antiguas herramientas tecnológicas, lo que ha generado un distanciamiento subconsciente al no sentir alguna conexión o enlace con el otro grupo (antes competencia).

Por lo tanto, se propone un plan para optimizar el tiempo que llevaría alinear los procesos de toda la corporación, de manera que se debe solicitar a la alta gerencia en conjunto con el área de Recursos Humanos la contratación temporal de una persona especializada en la realización de proyectos y que tenga el conocimiento en el manejo del sistema. Con esta mano de obra implementada se podrá agilizar la migración del sistema operativo y con ello el lineamiento de la ejecución de los procesos.

Alternativa 2: Plan de medición del desempeño laboral

En base a las entrevistas realizadas a los colaboradores y los resultados de las encuestas internas, se identificó cierta incertidumbre en ellos sobre su crecimiento profesional en la compañía. Por lo tanto, se propone como alternativa un plan enfocado en la medición del desempeño laboral con la finalidad de determinar una línea de carrera en el área y/o asignación de incentivos económicos.

Stoner y Wankel (1990) propusieron un ciclo básico para la implementación de la administración del desempeño: (i) conceptualización, se refiere a identificar el rendimiento esperado; (ii) desarrollo, determinar el punto de variación entre el rendimiento actual y el esperado; (iii) implementación, poner en marcha el modelo de medición, al respecto, se recomienda el modelo de 360° para evitar sesgos y maximizar la parcialidad; (iv) retroalimentación, a realizarse tanto pre y post evaluación y (v) evaluación, ejecutar la medición del desempeño en base a indicadores y concordancia con los objetivos (como se cita en Pérez, 2009).

Al respecto, se propone ejecutar un plan en base al ciclo propuesto por Stoner y Wankel con énfasis en la conceptualización de los objetivos del área e implementación de un modelo de vanguardia como el de 360° que deberá ser comunicado con anticipación al personal; se espera que la ejecución de este proyecto en el corto plazo concluya en un posible ascenso o asignación de bono económico y en el largo plazo a una consolidación de línea de carrera.

Alternativa 3: Plan de gestión del cambio

De acuerdo a las entrevistas realizadas, se evidencia que los trabajadores del área *Merchant Services* aún no se sienten completamente identificados y comprometidos con la nueva cultura adquirida, por ello se propone como alternativa un plan de gestión del cambio aplicado según el modelo de las tres etapas del cambio de Lewin: descongelamiento, movimiento o cambio y recongelamiento.

Por lo que se aplicará 3 acciones para dicho proceso: (i) analizar los aspectos negativos que mantenía la cultura de origen para concientizar a los trabajadores que los cambios realizados son favorables para ellos como para la organización, (ii) convencimiento de las ventajas a obtener tras su alineación con la forma, modalidad y estructura del trabajo a nivel corporativo; con ello fomentar mejoras en los comportamientos y actitudes de los colaboradores para poder cumplir con los objetivos de la matriz y (iii) Seguimiento a las opiniones, dudas e incertidumbres que se presenten por las nuevas prácticas ejecutadas, mediante la implementación de entrevistas individuales y foros grupales para evaluar el logro de un compromiso y adaptación completa.

Por lo descrito, esta alternativa permitirá interiorizar la nueva cultura en la mente de los colaboradores para una exitosa alineación con los objetivos de la organización.

Alternativa 4: Plan de integración

Se propone como alternativa, la implementación de un plan de integración presencial que se realice mínimo 2 veces al año, ya que actualmente la empresa no presenta uno, esto con la finalidad de que el equipo se conozca, integre y cohesione.

Este plan debe conformar las siguientes etapas: (i) Sesiones de presentación, donde los miembros del equipo puedan conocerse a nivel personal y explicar sus funciones; (ii) sesiones de integración propiamente dicha, donde se realicen juegos y dinámicas formativas y (iii) sesiones de inmersión, donde se compartan los objetivos organizacionales.

La importancia de esta alternativa es respaldada por diversos autores, pues cuando un miembro del equipo ha interiorizado la cultura y se ha integrado a la compañía, se siente capaz de afrontar las demandas de su labor (Bandura, 1986, como se cita en Fernández, 2007). Esto produce el desarrollo de estrategias activas y actitudes que favorecen el ajuste a su rol, así como bajos niveles de estrés, alta satisfacción laboral, mayor compromiso y deseo de permanencia en la compañía (Vega y Garrido, 1998, como se cita en Fernández, 2007).

CAPÍTULO 3: DISCUSIÓN DE LA ALTERNATIVA ELEGIDA E IMPLICANCIAS

En este capítulo se justificará la alternativa elegida considerando la matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC) y un cuadro de análisis comparativo de ventajas, desventajas e indicadores que permitan evaluar cada alternativa propuesta.

3.1. Análisis comparativo de las alternativas identificadas

Se realizó un análisis mediante la herramienta MPEC (ver Anexo 8), la cual permitió evaluar las cuatro alternativas en relación a los factores críticos internos y externos de la organización; identificados anteriormente en las matrices EFI y EFE, respectivamente. Se obtuvo, como resultado, que la alternativa con mayor impacto positivo es el Plan de medición del desempeño laboral, basado en el modelo Stoner y Wankel, con un puntaje de 4.76.

Además, se analizó las principales ventajas y desventajas que posee cada alternativa propuesta. Así como indicadores claves a utilizar para medir la efectividad de cada plan (ver Anexo 9). Del cual se determinó que la alternativa número 2: El plan de medición del desempeño laboral, es la que tiene mayores ventajas, a comparación de las otras evaluadas, lo cual se complementa con el resultado de la MPEC (ver Anexo 8).

Al respecto, el plan de medición del desempeño laboral, por un lado, presenta los siguientes beneficios: (i) Identificar el potencial y talento humano, ya que permitirá reconocer habilidades y motivaciones individuales de los empleados para una eficiente asignación de responsabilidades; (ii) aprovechar eficientemente las competencias de los colaboradores, puesto que en el proceso de medición se verán reflejadas las cualidades de los colaboradores al realizar las tareas; (iii) identificar aspectos de mejora, los cuales se podrán trabajar con el gerente de área para aumentar la productividad; (iv) brinda claridad de las expectativas respecto a los roles, ya que los colaboradores podrán definir los puntos de mejora en sus funciones para un mejor rendimiento; (v) aumenta la motivación, pues sus esfuerzos serán recompensados (vi) incremento en la productividad, ya que se ofrecerá un *feedback* durante el proceso, lo que disminuirá errores y optimizará procedimientos y (vii) brinda data objetiva como sustento para promociones y o asignación de bonos, con la cual la jefa de área podrá solicitar a gerencia la aprobación de un ascenso o entrega de bono como estrategia de retención de talento.

Por otro lado, las desventajas no representan una influencia significativa, pues una adecuada gestión permitirá manejarlas y moderar su impacto. Además, posee las fortalezas necesarias para que este plan otorgue valor a la organización.

3.2. Justificación de la alternativa elegida

3.2.1. Alineación con los objetivos de la organización

El Plan de medición del desempeño laboral según el modelo de Stoner y Walker, se alinea con los objetivos organizacionales de la siguiente manera:

- Mediante la ejecución de la alternativa se logrará tener conocimiento del potencial de los trabajadores para un mejor aprovechamiento de este; y de las competencias a mejorar para desempeñar con mayor efectividad sus funciones e incrementar el nivel de adaptación ante nuevas situaciones; con el fin de promover una cultura óptima e idónea. Con ello se creará una base sólida para abrir paso a la **expansión de la marca y fortalecer su posición en el sector**, ya que la empresa estaría conformada por equipos de trabajo motivados, competentes, con un alto índice de flexibilidad e iniciativa para afrontar cambios o desafíos que se presenten en el mercado.
- El plan propuesto permitirá la identificación de habilidades únicas de los colaboradores, lo que facilitará la formación de equipos especializados de innovación. Así pues, la diversidad del equipo predispondrá a un **desarrollo ágil de nuevas soluciones de pago** para satisfacer las necesidades del mercado.
- La implementación del plan reflejará la consolidación del perfil empresarial como una entidad fuerte con colaboradores competentes y comprometidos; esto generará un acrecimiento del nivel de confianza en el mercado despertando la atracción e interés de otras compañías para **efectuar alianzas estratégicas y acuerdos comerciales** con un enfoque de compromiso sólido con la excelencia, productividad y rentabilidad.
- Al evaluar el rendimiento de los empleados y aprovechar sus habilidades, la asignación de tareas sería más fructífera y ventajosa, ya que estos abandonarían su zona confort para arriesgarse con pensamientos innovadores y creativos, con la finalidad de **optimizar los procesos operativos** mediante la implementación de mejoras y la colaboración de los equipos para conseguirlo.

3.2.2. Factibilidad y viabilidad

Para la implementación de esta alternativa, se usará los 5 pasos del ciclo de Stoner y Wankel que involucra las siguientes acciones:

Tabla 3

Pasos de la implementación del plan de medición del desempeño laboral

Paso 1. Conceptualización	<ul style="list-style-type: none">- Establecer objetivos claros: Implica definir los objetivos específicos que se desea lograr, estos deben ser redactados bajo la metodología SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo definido).- Criterios de evaluación: Identificar los criterios y estándares que se utilizarán para evaluar el desempeño en función de las responsabilidades y roles de cada colaborador.
Paso 2. Desarrollo	<ul style="list-style-type: none">- Análisis de situación: Evaluar el desempeño actual y analizar las brechas entre el desempeño actual y los objetivos deseados.- Desarrollo del sistema de medición del desempeño.
Paso 3. Implementación	<ul style="list-style-type: none">- Asignación de recursos: Asignar recursos necesarios para la implementación del plan (presupuesto, tecnología, tiempo, etc.).- Seguimiento del progreso: Establecer un plan de seguimiento del progreso de cada empleado, asegurándose de que se estén cumpliendo los hitos establecidos.
Paso 4. Retroalimentación	<ul style="list-style-type: none">- Retroalimentación continua: Proporcionar retroalimentación regular y constructiva a los empleados sobre su desempeño, destacando tanto los logros como las áreas de mejora.- Sesiones de retroalimentación formal: Realizar reuniones de retroalimentación formales en intervalos regulares para revisar el progreso, discutir desafíos y establecer nuevos objetivos.
Paso 5. Evaluación	<ul style="list-style-type: none">- Evaluación de desempeño: Realizar evaluaciones formales del desempeño, utilizando los criterios predefinidos en el paso 1.- Análisis de resultados: Analizar los resultados de las evaluaciones para identificar patrones, áreas de mejora y reconocer los logros excepcionales.

Para efectuar lo mencionado, se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

Recursos necesarios:

- **Humanos:** Apoyo del equipo de RRHH para comunicar el modelo planteado a los stakeholders involucrados (colaboradores y jefa de área).
- **Financieros:** Se necesita lo siguiente: (i) Presupuesto destinado a la implementación de un software especializado para la evaluación de desempeño, el cual proporciona indicadores, métricas e informes detallados y (ii) presupuesto para las capacitaciones dirigidas a RRHH; quienes serán los encargados de las capacitaciones internas dirigidas al personal involucrado.
- **Tecnológicos:** La implementación de un sistema software especializado, así como herramientas que puedan evaluar el nivel de satisfacción de los colaboradores sobre el uso del nuevo sistema, el cual considerará los siguientes aspectos: (i) eficiencia, (ii) rapidez, (iii) facilidad de entendimiento y (iv) diseño visual-estético.
- **Tiempo:** El tiempo propuesto de implementación oscila entre el mediano-largo plazo, ya que se debe evaluar los sistemas operativos que hay en el mercado para una posterior elección y las capacitaciones dirigidas a todos los colaboradores involucrados.

Capacidad de la organización:

Al ser una compañía *Fintech* es relevante que las gerencias se encuentren constantemente atentas a los nuevos avances tecnológicos que optimicen sus operaciones, por lo que tiene una gran disponibilidad de inversión para nuevos sistemas que contribuyan en mejorar la eficiencia y productividad, por ende, la implementación de una herramienta tecnológica para la medición del desempeño de sus colaboradores es factible (prosperar como corporación), pues habrá una mejor alineación en la cultura como en el cumplimiento de los objetivos.

Beneficios y resultados esperados:

Se espera que la implementación de este plan de medición de desempeño laboral contribuya a una aculturación exitosa, ya que permitirá a la empresa (i) manejar objetivos específicos para mejorar la productividad en conjunto de ambas marcas y (ii) retribuir el desempeño de los colaboradores para aumentar la motivación y el sentido de pertenencia.

Sostenibilidad de la alternativa a largo plazo:

Se espera que la esencia del modelo perdurará a lo largo de los años, afianzándose y escalando hasta lograr un modelo de línea de carrera. Eso hará que los colaboradores perciban un crecimiento palpable dentro de la compañía, lo que aumentará la tasa de retención de talento, el índice de productividad y la consolidación de la cultura *Paysafe* Latam.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se obtuvieron las siguientes conclusiones del estudio de caso:

La gestión adecuada de la cultura organizacional tras una adquisición, especialmente cuando se adquiere la cultura de la matriz, es crucial para integrar los sistemas, procesos y funciones. Al armonizar estos aspectos, se optimiza la eficiencia operativa, permitiendo a los empleados trabajar dentro de un marco común con el fin de evitar confusiones para asegurar la continuidad de las operaciones.

La comunicación clara y abierta entre los equipos de la matriz y los empleados de la organización adquirida es esencial para alinear las expectativas, compartir la visión estratégica, fortalecer la confianza y mantener la cohesión en toda la empresa consolidada.

Una cultura unificada mejora la productividad, ya que relaciona diversos factores como el sentido de pertenencia y compromiso en los colaboradores, para generar una integración armoniosa que conducirá a crear una base sólida para el éxito a largo plazo de la organización después de la adquisición.

Ante los desafíos de aculturación, la implementación de un plan de desempeño laboral no solo actúa como una herramienta para medir el rendimiento, sino que también cultiva una cultura colaborativa, dado que se crea un ambiente donde los empleados se sienten motivados para cooperar y alcanzar metas comunes.

Así mismo, las siguientes recomendaciones:

Evaluar periódicamente el progreso de la asimilación cultural y la efectividad del plan de desempeño laboral, con el fin de adoptar estrategias según sea necesario para abordar desafíos emergentes y aprovechar las oportunidades de mejora continua.

Implementar programas de mentoría para emparejar a empleados de la empresa adquirida con colegas de la matriz; esta relación puede proporcionar tanto orientación cultural como profesional; y así lograr una transición más fluida.

Ampliar el número de eventos de integración presenciales para que los colaboradores se conozcan entre sí y se fomente la creación de vínculos, lo que contribuirá a una rápida adaptación del cambio estructural y cultural.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Araujo, C. S., & Ortiz, L. V. (2020). *Percepción de los empleados frente a los procesos de fusión empresarial: caso multinacional Cargill* [Trabajo de grado de licenciatura, Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium]. Repositorio Institucional UNICATÓLICA. <https://repository.unicatolica.edu.co/handle/20.500.12237/2056>
- Bågevik, A., & Johansson, S. (2023). *Organizational culture's role in the integration phase of M&A transactions: A case study based on recent transactions*. [Tesis de maestría, KTH Royal Institute of Technology]. Repositorio institucional de KTH Royal Institute of Technology. [diva2:1767682](https://diva2.org/1767682)
- Banco Central de Reserva del Perú. (2023). *Medios de pago distintos al efectivo, cajeros y banca virtual: Monto de las operaciones en MN (millones S/) - Banca Virtual* [Conjunto de datos]. BCRPData. <https://cutt.ly/fwzWhmJH>
- Banco Mundial. (2022, 29 de junio). *La COVID-19 incrementa el uso de los pagos digitales a nivel mundial* [Comunicado de prensa]. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2022/06/29/covid-19-drives-global-surge-in-use-of-digital-payments>
- Belalcázar, S. B. (2012). Cultura organizacional. *Informes psicológicos*, 12(1), 41-51. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5229778>
- Belastegi, M (2020). *La influencia de la cultura en las fusiones y adquisiciones de empresas* [Trabajo de maestría, Universidad Complutense Madrid]. Repositorio institucional UCM <https://hdl.handle.net/20.500.14352/9085>
- Bendezú, S. I. (2018). *Caso: transformación cultural en compañía internacional La Industria* [Trabajo de investigación de maestría, Universidad de Piura]. Repositorio institucional PIRHUA <https://hdl.handle.net/11042/4143>
- Berry, J (1997). Immigration, acculturation, and adaptation. *Applied Psychology*, 46 (1), 5-34. https://www.cultureresearch.org/sites/default/files/berry_1997.pdf
- Bravo, F. (2020, 28 de agosto). *Ecommerce Chile: La guía más completa del mercado*. Ecommerce News. Recuperado el 10 de setiembre de 2023, de <https://www.ecommercenews.pe/e-commerce-insights/2020/e-commerce-chile.html>
- Castro, R. B., & Aranda, N. C (2020). *Gestión del choque cultural en F&A, desde la perspectiva de aculturación, en el estudio de caso de la adquisición del Registro Central de Valores y Liquidaciones por parte de la Bolsa de Valores de Lima* [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio institucional PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/17278>
- Castro, C. (2003). Dirección del conflicto cultural en fusiones y adquisiciones. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 9(2), 129-150 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=713503>
- Cuofano, G. (2023, 30 de setiembre). *¿Qué es el modelo de cultura organizacional de Schein? El modelo de cultura organizacional de Schein en pocas palabras*. FourWeekMBA. Recuperado el 02 de octubre del 2023, de <https://fourweekmba.com/es/modelo-scheins-de-organizacion/>
- De Sabran C., & Layne J. (s.f.). *Los siete peores errores en fusiones y adquisiciones: ¿cómo evitarlos?* Lee Hecht Harrison. Recuperado el 28 de setiembre de 2023, de <https://lhh.cl/los-siete-peores-errores-en-fusiones-y-adquisiciones-como-evitarlos/>
- Gomez, C., & Rodríguez, J. (2013). *Teorías de la cultura organizacional*. The University of Liverpool. <https://cutt.ly/QwRkjneD>
- Duarte, M. (2020). *Gestión del Cambio Organizacional* [Trabajo de licenciatura, Universidad Peruana Cayetano Heredia]. Repositorio de la UPCH. <https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/8962/>

- Gestion_DuarteHablutzel_Milenka.pdf?sequence=1
- El Economista. (2023, 23 de junio). No todo es efectivo o tarjetas: crece el 47% la adopción de métodos de pago alternativos en Latam. <https://cutt.ly/TwzWhU65>
- Farooq M., De Bodt E., & Bollaert H. (2022). Mergers and acquisitions across cultures. *In Finance* 43 (3), 37 – 117. <https://cutt.ly/qwEWthaL>
- Fernández, N. (2007). Integración laboral: Estrategias organizacionales y enfoque de contenidos. En XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM (Eds.) *El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos*. Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM) <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/2483096.pdf>
- Gómez R. (2021). *Análisis de las estrategias de fusiones y adquisiciones como forma de crear valor* [Trabajo de licenciatura, Universidad Pontificia Comillas]. Repositorio de la Universidad Pontificia Comillas. <http://hdl.handle.net/11531/46930>
- Martin, R. L. (2016). M&A: The One Thing You Need to Get Right. *Harvard Business Review*, 42-48. <https://hbr.org/2016/06/ma-the-one-thing-you-need-to-get-right>
- Murillo G., Maca D., & Bedoya C. (2022). Fusiones y adquisiciones en el sector financiero en Colombia: una mirada desde el enfoque de las trayectorias laborales. *Desarrollo Gerencial*, 14(2), 1-22. <https://doi.org/10.17081/dege.14.2.5782>
- Oh, J., & Johnston, W. J. (2021). How Post-Merger Integration Duration Affects Merger Outcomes. *Journal Of Business & Industrial Marketing*, 36(5), 807-820. <https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2019-0476>
- Paysafe. (2021, 16 de agosto). *Paysafe to Acquire SafetyPay* [Comunicado de prensa]. Recuperado de <https://www.paysafe.com/en/paysafegroup/news/paysafe-to-acquiresafetypay/>
- Paysafecard. (2022, 31 de enero). *Paysafe completa la adquisición de SafetyPay* [Comunicado de prensa]. Recuperado el 10 de setiembre de 2023, de <https://www.paysafecard.com/es/press-releases/paysafe-completa-la-adquisicion-desafetypay/>
- Pérez, A. (2009). Evaluación del Desempeño Laboral. *UPIICSA*, XVII(VII),50-51. <https://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/5384/2/50-51-2.pdf>
- Pérez, J. (2019). Planeando una F&A. En J. Pérez Íñigo (Ed.), *Fusiones, adquisiciones y valoración de empresas* (p. 19). Ecobook-Editorial del Economista.
- Retortillo, Á., Ovejero, A., Cruz, F. R., Arias, B., & Lucas, S. (2006). Inmigración y modelos de integración: entre la asimilación y el multiculturalismo. *Revista Universitaria de Ciencias del Trabajo*, (7), 123-139. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/11345>
- Revista Economía. (2022, 23 de junio). *Paysafe anuncia la adquisición de PagoEfectivo*. Recuperado el 20 de octubre de 2023, de <https://www.revistaeconomia.com/paysafe-anuncia-la-adquisicion-de-pago-efectivo/>
- Rodrigues, V. R. (2021). *Estudio de caso descriptivo de la gestión de RRHH y la cultura organizacional en un proceso de adquisición de empresas tecnológicas en el contexto de transformación digital Empresa Linx, Brasil* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad de Ciencias Empresariales y sociales]. Repositorio institucional UCES. <https://catalogo.uces.edu.ar/cgi-bin/koha/opacdetail.pl?biblionumber=50826>
- SafetyPay. (s.f.). *Aplicación local “Stand alone” para canales de ventas*. Recuperado el 10 de octubre de 2023, de <https://www.safetypay.com/es/productos-y-soluciones/standalone-app-para-call-center/>

- SafetyPay (2017, 25 de julio). *SafetyPay es elegida la mejor empresa de servicios de TI y soluciones en los eCommerce Awards 2017 Perú* [Comunicado de prensa]. Recuperado de <https://cutt.ly/hwzWhFPO>
- SafetyPay. [SafetyPay- oficial]. (2019, 05 de diciembre). *How does SafetyPay work?* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=avISrSOPhZY>
- SafetyPay. (2019, 19 diciembre). *SafetyPay: De los 10 principales proveedores de soluciones de pago en Europa 2019* [Comunicado de prensa]. Recuperado de <https://cutt.ly/8wEWqRt7>
- Sagüés. (2022). *Fusiones y adquisiciones internacionales y cultura organizativa: una revisión de la literatura y agenda de investigación*. [Trabajo de licenciatura, Universidad Pontificia Comillas]. Repositorio de la Universidad Pontificia Comillas. <http://hdl.handle.net/11531/56786>
- Silva A. (2018, 3 de julio). *Impacto cultural en las fusiones y adquisiciones*. Forbes México. Recuperado el 28 de septiembre de 2023, de <https://www.forbes.com.mx/impactocultural-en-las-fusiones-y-adquisiciones/>
- Uema, R. [eCommerce Institute]. (2022, 6 de julio). *Métodos de pagos alternativos y la oportunidad en el ecommerce para Perú* [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=NkVmC8z4x6M&ab_channel=eCommerceInstitute

ANEXOS

Anexo 1

Entrevista a una colaboradora del área funcional

Link: <https://youtu.be/IKG99Q3mzUo>

Anexo 2

Entrevista a un colaborador del área funcional

Link: <https://youtu.be/sA8fwbk2Sx8>

Anexo 3

Entrevista a jefa del área Merchant Services

Link: <https://youtu.be/90Vva8WkTdE>

Anexo 4

Entrevista al jefe del área Consumer Experience

Link: <https://youtu.be/4iulOAtVrLE>

Anexo 5

Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factores externos clave		Ponderación	Clasificación	Valor
Oportunidades				
1	Ampliación de red de contactos a nivel trasnacional	8%	3	0.24
2	Tendencia de transformación digital	12%	4	0.48
3	Incorporación de programas de reconocimiento y recompensas	15%	4	0.6
4	Programas de formación y desarrollo continuos	18%	3	0.54
Amenazas				
1	Barrera del idioma	10%	2	0.2
2	Interés de los colaboradores de trabajar en lugares diferentes	14%	3	0.42
3	Resistencia al cambio	8%	2	0.16
4	Incentivos remunerativos más competitivos en el sector	15%	3	0.45
Total		100%		3.09

Anexo 6

Matriz de Evaluación de Factores Internos

Factores internos clave		Ponderación	Clasificación	Valor
Fortalezas				
1	Incorporación de nuevas herramientas tecnológicas	12%	4	0.48
2	Nuevas formas de trabajo y optimización de los procesos en el área	10%	4	0.4
3	Colaboradores capacitados	10%	4	0.4
4	Líder de equipo con amplia experiencia en el rubro	8%	3	0.24
5	Monitorización constante de objetivos	8%	3	0.24
Debilidades				
1	Escasa iniciativa para la innovación de mejoras en los procesos	12%	2	0.24
2	Inexistencia de línea de carrera para los colaboradores	15%	2	0.3
3	Pérdida del sentido de pertenencia de su organización	10%	1	0.1
4	Licencias de herramientas tecnológicas limitadas	5%	1	0.05
5	Actividades integradoras no recurrentes	10%	2	0.2
Total		100%		2.65

Anexo 7

Matriz FODA Cruzada

MATRIZ FODA CRUZADA		Fortalezas		Debilidades	
		1	Incorporación de nuevas herramientas tecnológicas	1	Escasa iniciativa para la innovación de mejoras en los procesos
		2	Nuevas formas de trabajo y optimización de los procesos en el área	2	Inexistencia de línea de carrera para los colaboradores
		3	Colaboradores capacitados	3	Pérdida del sentido de pertenencia de su organización
		4	Líder de equipo con amplia experiencia en el rubro	4	Licencias de herramientas tecnológicas limitadas
		5	Monitorización constante de objetivos	5	Actividades integradoras no recurrentes
Oportunidades		Plan de alineación de procesos		Plan de medición del desempeño laboral	
1	Ampliación de red de contactos a nivel trasnacional				
2	Tendencia de transformación digital				
3	Incorporación de programas de reconocimiento y recompensas				
4	Programas de formación y desarrollo continuo	Plan de Gestión del Cambio		Plan de integración	
Amenazas					
1	Barrera del idioma				
2	Interés de los colaboradores de trabajar en lugares diferentes				
3	Resistencia al cambio	Plan de Gestión del Cambio		Plan de integración	
4	Incentivos remunerativos más competitivos en el sector				

Anexo 8

Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa

Factores clave de éxito en la industria			Importancia Ponderación	F1;F2;F3;O2 Plan de alineación de procesos		D2;D3;O3;O4 Plan de medición del desempeño laboral		F2;F3;A3;A2 Plan de Gestión del Cambio		D3;D5;A1;A2 Plan de integración	
				PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Factores Externos	Oportunidades										
	1.	Ampliación de red de contactos a nivel trasnacional	8%	1	0.08	0	0	2	0.16	4	0.32
	2.	Tendencia de transformación digital	12%	4	0.48	1	0.12	3	0.36	1	0.12
	3.	Incorporación de programas de reconocimiento y recompensas	15%	0	0	3	0.45	2	0.3	2	0.3
	4.	Programas de formación y desarrollo continuo	18%	1	0.18	3	0.54	2	0.36	0	0
	Amenazas										
	1.	Barrera del idioma	10%	2	0.2	2	0.2	2	0.2	3	0.3
	2.	Interés de los colaboradores de trabajar en lugares diferentes	14%	1	0.14	2	0.28	1	0.14	3	0.42
	3.	Resistencia al cambio	8%	3	0.24	2	0.16	4	0.32	2	0.16
	4.	Incentivos remunerativos mas competitivos en el sector	15%	0	0	3	0.45	1	0.15	1	0.15
Total			100%								
Factores Internos	Fortalezas										
	1.	Incorporación de nuevas herramientas tecnológicas	12%	4	0.48	1	0.12	3	0.36	0	0
	2.	Nuevas formas de trabajo y optimización de los procesos en el área	10%	4	0.4	4	0.4	4	0.4	2	0.2
	3.	Colaboradores capacitados	10%	2	0.2	3	0.3	3	0.3	2	0.2
	4.	Líder de equipo con amplia experiencia en el rubro	8%	1	0.08	2	0.16	3	0.24	1	0.08
	5.	Monitorización constante de objetivos	8%	0	0	3	0.24	1	0.08	1	0.08
	Debilidades										
	1.	Escasa iniciativa para la innovación de mejoras en los procesos	12%	3	0.36	2	0.24	1	0.12	0	0
	2.	Inexistencia de línea de carrera para los colaboradores	15%	1	0.15	4	0.6	1	0.15	1	0.15
	3.	Pérdida del sentido de pertenencia de su organización	10%	1	0.1	3	0.3	4	0.4	4	0.4
	4.	Licencias de herramientas tecnológicas limitadas	5%	2	0.1	2	0.1	1	0.05	1	0.05
5.	Actividades integradoras no recurrentes	10%	0	0	1	0.1	3	0.3	4	0.4	
Total			100%								
Total del grado de atracción:				3.19		4.76		4.39		3.33	

Anexo 9

Tabla de ventajas, desventajas e indicadores

ALTERNATIVA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	INDICADORES
PLAN DE ALINEACIÓN DE PROCESOS	<ul style="list-style-type: none"> - Reducir costos de herramientas tecnológicas - Mayor enfoque de análisis para crear mejoras de optimización - Reducción del distanciamiento entre los colaboradores - Estandarización de procesos 	<ul style="list-style-type: none"> Aumento de actividades durante el proceso de migración Lentitud en la adaptación del nuevo sistema 	<ul style="list-style-type: none"> - Indicador para evaluar el tiempo de la implementación Encuestas a los usuarios para medir el nivel de satisfacción y aceptación Indicador de medición del rendimiento del sistema
PLAN DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar el potencial y talento humano Aprovechar eficientemente las competencias de los colaboradores - - Identificar aspectos de mejora - Brinda claridad de las expectativas respecto a los roles Aumenta la motivación - Incremento en la productividad - Brinda data objetiva como sustento para promociones y o asignación de bonos 	<ul style="list-style-type: none"> Se puede incurrir en la complejidad o inflexibilidad Posibles sesgos - Inversión moderada de tiempo, recurso y tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> Índice de cumplimiento de objetivo Índice de productividad Índice de reducción de errores Número de bonos o ascensos otorgados en el año - Número de desvinculación laboral. -
PLAN DE GESTIÓN DEL CAMBIO	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptación a nuevas circunstancias o retos en el futuro - Mayor compromiso en la ejecución de funciones - Incremento del sentido de pertenencia - Incentiva el trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> - Resultados en el largo plazo - Incremento de costos por los recursos a implementar - 	<ul style="list-style-type: none"> - Índice de sentido de pertenencia Índice de motivación Número de personas que asisten a las entrevistas Número de personas que usan el foro
PLAN DE INTEGRACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Mejor gestión de la cohesión organizacional. - Brinda estabilidad y confianza - Crea una identidad corporativa - Aprovechamiento de sinergias - Alineación de equipos 	<ul style="list-style-type: none"> Sujeto a aprobación de presupuesto Posible desinterés en la participación de los colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> - Tasa de participación de empleados - Índice de satisfacción