

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

UCC - CAMPUS MANAGUA



COORDINACIÓN DE FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS EMPRESARIALES

Culminación de Pensum

Proyecto de Graduación para optar al título de Grado en Administración de Empresas

**Propuesta de Plan de Mejora de la Empresa Remitly ubicada en Managua en el
periodo del segundo semestre del 2024.**

ELABORADO POR:

- | | |
|-----------------------------------|-------------|
| ▪ María Carolina Velarde Castillo | 20230100038 |
| ▪ Cristian Celeste Pérez Navas | 20162800155 |

TUTOR: MSc. Lic. Javier Cardoza Gonzalez

UCC - MANAGUA, 31 DE DICIEMBRE 2024

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES
UCC - CAMPUS MANAGUA



COORDINACIÓN DE FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS EMPRESARIALES

Culminación de Pensum

**Proyecto de Graduación para optar al título de Grado en Administración de
Empresas**

AVAL DEL TUTOR

Grado Académico y nombre del tutor(es), tienen a bien:

CERTIFICAR

Que: El Proyecto de Graduación con el título: **“Propuesta de Plan de Mejora de la Empresa Remitly ubicada en Managua en el periodo del segundo semestre del 2024.”** elaborado por las estudiantes **María Carolina Velarde Castillo y Cristian Celeste Pérez Navas**, ha sido dirigido por los suscritos.

Al haber cumplido con los requisitos académicos y metodológicos del Proyecto de Graduación, damos de conformidad a la presentación de dicho trabajo de culminación de estudios para proceder a su lectura y defensa, de acuerdo con la normativa vigente del Reglamento de Régimen Académico Estudiantil y Reglamento de Investigación, Innovación y Transferencia.

Para que conste donde proceda, se firma la presente en UCC Managua/Campus a diciembre del 2024.

Fdo.: Nombres y Apellidos
Tutor Técnico

Fdo.: Nombres y Apellidos
Tutor Metodológico

DEDICATORIA

Maria Carolina Velarde Castillo:

A mis padres, quienes con su amor incondicional, apoyo y ejemplo han sido mi mayor inspiración. Gracias por estar siempre presentes en cada paso de este camino, dándome fuerzas para superar cualquier desafío y motivándome a alcanzar mis sueños.

A todos los profesores que me han guiado y ayudado a formar mi perfil profesional, quienes con su dedicación, conocimientos y palabras de aliento me han impulsado a mejorar continuamente. Gracias por ser faros de luz en mi formación y por mostrarme el valor de la excelencia y el aprendizaje constante.

Este trabajo es un reflejo de los esfuerzos compartidos y la influencia positiva de todos ustedes en mi vida.

DEDICATORIA

Cristian Celeste Pérez Navas:

Dedico este trabajo con todo mi amor y gratitud a mi familia, cuyo apoyo incondicional y constante me ha dado la fortaleza para llegar hasta aquí. A mis padres, por su sacrificio, enseñanzas y amor eterno. A mi abuela por recordarme siempre la importancia de la perseverancia.

A todos mis maestros, cuyo compromiso, sabiduría y pasión por la enseñanza han sido una fuente constante de inspiración para lograr ser una profesional.

Finalmente, a todos aquellos que de alguna u otra manera, me inspiraron a dar lo mejor de mí. Este logro es el reflejo del esfuerzo en conjunto que ustedes me brindaron.

RESUMEN

La investigación sobre la empresa Remitly Managua se centró en identificar y proponer un plan de mejora para optimizar su desempeño y adaptabilidad en un entorno competitivo. Partiendo de un diagnóstico interno y externo detallado, se analizaron las dinámicas organizacionales, factores que influyen en la eficiencia administrativa y los desafíos específicos del entorno empresarial nicaragüense. La metodología combinó enfoques cualitativos y cuantitativos, utilizando herramientas de análisis como matrices FODA y PESTEL, además de entrevistas con empleados clave.

Los hallazgos indicaron que, aunque la empresa cuenta con una sólida estructura organizativa y un enfoque tecnológico destacado en sus operaciones, enfrenta retos significativos relacionados con el impacto del reciente cierre de un departamento clave. Este evento generó percepciones de incertidumbre entre los colaboradores, especialmente en relación con su rol dentro de la organización y las expectativas futuras. Asimismo, se identificaron oportunidades para fortalecer la eficiencia en la ejecución de procesos administrativos y promover estrategias de desarrollo profesional que respondan a las nuevas demandas organizacionales. Estas áreas críticas requieren atención para garantizar la cohesión interna y la sostenibilidad operativa en un entorno dinámico.

Como conclusión principal, se estableció que la propuesta del plan de mejora debe centrarse en optimizar la estructura administrativa y fortalecer los mecanismos internos que inciden directamente en la eficiencia operativa y en el clima organizacional de Remitly Managua. El plan incluye estrategias concretas para la gestión del talento humano, tales como el diseño de programas de capacitación y desarrollo profesional orientados a las necesidades específicas de los colaboradores, así como la implementación de herramientas tecnológicas que permitan una mejor coordinación entre las áreas. También se planteó la creación de un sistema integral para

estandarizar procedimientos y garantizar la uniformidad en las operaciones clave, lo que permitirá reducir errores y agilizar procesos.

Adicionalmente, se identificaron recomendaciones como mejorar la comunicación interdepartamental y desarrollar un manual de procedimientos actualizado para alinear las prácticas organizacionales con las expectativas estratégicas. Estas acciones complementarias buscan consolidar los cambios propuestos en el plan de mejora, optimizando los recursos internos y aumentando la competitividad de Remitly Managua en un mercado de evolución constante.

Abstract

This research focuses on the administrative improvement of Remitly Managua, a multinational company specializing in financial services, through the development of a structured improvement plan. Using a mixed-method approach, the study analyzes the internal and external environment of the company, leveraging tools such as FODA, PESTEL, and thematic interviews. The findings reveal specific areas for improvement in administrative processes, including talent management, procedural standardization, and operational efficiency. The proposed improvement plan includes targeted strategies for professional development, enhanced interdepartmental communication, and the implementation of updated operational protocols. These measures aim to optimize resources, strengthen the organizational climate, and ensure the company's competitive sustainability in the dynamic global remittance market.

Keywords

Administrative improvement, organizational efficiency, talent management, operational optimization, FODA analysis, PESTEL analysis, Remitly Managua, financial services.

Contenido

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
1.1.Antecedentes y Contexto del Problema	12
1.1.1.Antecedentes Nacionales	12
1.1.2.Antecedentes Internacionales.....	14
1.2.Objetivos de Investigación	16
1.2.1.Objetivo General.....	16
1.2.2.Objetivos Específicos	16
1.3.PlanTEAMIENTO del Problema	17
1.4.Formulación del Problema	18
1.4.1.Preguntas de Investigación.....	18
1.5.Justificación	19
1.6.Alcance y Limitaciones.....	20
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL	21
2.1. Marco conceptual.....	21
2.1.1. Diagnóstico Organizacional	21
2.1.2. Análisis FODA	22
2.1.3. Análisis del Entorno Externo (PESTEL y 5 Fuerzas de Porter)	24
2.1.4 Eficiencia Administrativa.....	35
2.1.5 Clima Organizacional.....	39
2.1.6 Teorías de la Motivación.....	40
2.1.7 Matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos	43
2.1.8 Análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar).....	46
2.1.9 Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	47
2.1.10 Plan de mejora	48
2.1.11 Definición de terminología utilizada en la empresa	51
2.2. Estado del Arte	51
2.2.1 Diagnóstico Interno y Externo de la Empresa	52
2.2.2 Identificación de Áreas de Mejora.....	52

2.2.3 Factores que Inciden en la Eficiencia Administrativa	52
2.2.4 Propuesta de Plan de Mejora	53
2.2.5 Evolución de la Temática en el Tiempo y Postura Teórica.....	53
2.3 Marco Legal	54
2.3.1 Ley No. 917, Ley de Zonas Francas de Exportación	54
2.3.2 Ley No. 344, Ley de Promoción de Inversiones Extranjeras	55
2.4 Marco Contextual	55
CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO	57
3.1 Tipo de Investigación.....	57
3.2 Área de estudio: macro y micro localización	58
3.3 Unidades de análisis	59
3.4 Técnicas e instrumentos de recopilación de datos.....	62
3.5 Confiabilidad y validez de los instrumentos	63
3.6 Procesamiento de datos y análisis de la información.....	64
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS	66
4.1 Diagnóstico actual de la empresa	66
4.1.1 Análisis externo	71
4.1.2 Análisis interno	75
4.2 Determinación del área con mayor oportunidad de mejora	79
4.3 Factores que inciden en la eficiencia administrativa.....	87
4.4 Propuesta de plan de mejora en el área administrativa de Remitly Managua.....	91
4.4.1 Definición de objetivos estratégicos del plan de mejora.....	91
4.4.2 Estrategias de mejora.....	92
4.4.3 Plan de acción	97
4.4.4 Presupuesto	99
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES.....	100
CAPÍTULO VI: RECOMENDACIONES	102
CAPÍTULO VII: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	103
CAPÍTULO VIII: ANEXOS	106
8.1 Operacionalización de Variables	106
8.2 Enlace entrevista para diagnóstico situacional	106
8.3 Enlace de encuesta sobre la percepción y eficiencia en Remitly	106

Indice de Figuras

Figura No. 1 – Las Cinco Fuerzas de Michael Porter	34
Figura No. 2 – Administración Estrategica – Factor Interno	44
Figura No. 3 – Administración Estratégica – Factor Externo	45
Figura No. 4 – Cuadro de Demanda.....	47
Figura No. 5 - Conceptos de Administración Estratégica	48
Figura No. 6 – Niveles de Organización dependiendo del área o proceso a mejorar	49
Figura No. 7 – Sede en Nicaragua, Ofiplaza El Retiro	59
Figura No. 8 – Cálculo de Muestra.....	60

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como finalidad abordar los desafíos y oportunidades dentro de la estructura organizacional de Remitly Managua, con el objetivo de proponer un plan de mejora que permita optimizar su desempeño. En el contexto actual, la competitividad empresarial y la eficiencia operativa son factores esenciales para el éxito de las organizaciones, especialmente en un entorno globalizado donde los servicios de remesas desempeñan un papel crucial en las economías locales y familiares. La importancia de este estudio radica en identificar áreas de oportunidad específicas que fortalezcan los procesos internos y mejoren la eficiencia administrativa de la empresa.

El objetivo principal de esta investigación es proponer un plan de mejora administrativa, basado en un diagnóstico situacional que permita identificar los factores críticos que inciden en la eficiencia organizacional. Para lograrlo, vamos a emplear una metodología descriptiva y analítica, la cual incluirá el uso de herramientas de diagnóstico como análisis interno y externo, así como técnicas de análisis de datos apoyadas en software como Jamovi y Taguette. Además, se recopiló información cualitativa mediante entrevistas y análisis documental, respetando las restricciones de acceso directo a las operaciones de la empresa.

La investigación se estructura en cuatro partes principales. En la primera parte, se presenta un diagnóstico detallado del entorno interno y externo de Remitly Managua, utilizando herramientas como FODA y PESTEL. La segunda parte se centra en la identificación de las áreas con mayor oportunidad de mejora, considerando tanto los aspectos administrativos como las percepciones del personal. En la tercera parte se exponen los factores que inciden en la eficiencia administrativa y finalmente la cuarta parte consta de proponer un diseño de un plan de mejora, acompañado de propuestas

concretas que se alineen con las necesidades estratégicas de la empresa. Esta estructura permitirá desarrollar una visión integral y orientada a resultados, aportando soluciones prácticas a la presente investigación.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Antecedentes y Contexto del Problema

Los planes de mejora administrativa se han convertido en herramientas clave para enfrentar desafíos en la gestión empresarial. A nivel nacional e internacional, investigaciones previas han identificado problemas como la falta de planificación estratégica, estructuras organizacionales y gestión del talento humano. Este estudio se enmarca en esa línea, enfocándose en diagnosticar y proponer mejoras en el área administrativa de Remitly Managua, con el objetivo de optimizar su desempeño y fortalecer su competitividad. **(E.Etecé, 2020)**

1.1.1. Antecedentes Nacionales

Antecedente #1

Este es un trabajo monográfico titulado **Plan de mejoramiento para pequeñas unidades de panificación basados en resultados de los indicadores de gestión empresarial en el segundo semestre del 2006**, el objetivo de la investigación es utilizar las matrices competitivas de las empresas en estudio, obtenidos en diagnósticos empresariales de las unidades de panificación ubicados en León, La Paz Centro, Nagarote, Mateare y Telica en el periodo comprendido de Marzo del 2003 – 2004.

Y desarrollar la matriz competitiva de las empresas en estudio, a través de la identificación de fortalezas y debilidades de las mismas.

Al finalizar la investigación se comprobó que las panaderías en los municipios de León, La Paz Centro, Nagarote, Mateare y Telica, no cuentan en su gran mayoría con los requerimientos básicos (como financieros, administrativos, de producción y de la promoción de sus productos así como los Higiénico – Sanitarios lo que permite que tengan un alimento de calidad), que todo microempresa de alimentos debe tener para la realización, buen desarrollo y desempeño de todas sus actividades productivas, tanto en el área administrativa como en las áreas de Mercado, Producción y Finanzas.

Se recomienda aplicar el plan de mejoramiento propuesto con el propósito de facilitar o propiciar una mayor competitividad. **(Estrada Bárcenas, Saavedra Rodriguez, & Torres Ocampo, 2006)**

Antecedente #2

En el repositorio de UNAN-Managua se pudo encontrar estudio titulado Propuesta de un plan de mejora administrativo en la empresa Repuestos Originales S.A, para el año 2020, dedicándose al comercio de repuestos automotrices e industriales para todo tipo de vehículos y maquinaria industrial pesada.

La investigación es de carácter descriptivo, con un enfoque cualitativo y tiene como objetivo identificar los factores que inciden en la eficiencia administrativa que sirvan de insumo para tomar acciones correctivas en el plan de mejora.

Mediante el análisis del ambiente interno de la empresa Repuestos Originales S.A. Se detectaron deficiencias en el proceso administrativo, como es la falta de una planificación estratégica, presupuestos anuales, estructuras organizacionales, manuales de procedimientos, entre otros elementos. Si la empresa no atiende de manera inmediata estos hallazgos puede traer grandes consecuencias a los propietarios. En el ambiente externo se encuentra una estabilidad, la empresa tiene reacción ante los cambios que puedan surgir en ella. La competencia a nivel nacional, la apertura de productos sustitutos, como la pérdida de clientes pueden afectar a largo plazo el funcionamiento de la empresa.

Algunas de las recomendaciones de Gaitán, en su investigación es implementar de manera eficiente cada etapa del proceso administrativo con la finalidad de evitar improvisaciones en los momentos más difíciles y en la toma de decisiones importantes. Es indispensable para el buen funcionamiento de la empresa Repuestos Originales S.A. y, de este, depende los resultados a futuro. También realizar presupuestos anuales (corto plazo) como herramienta de planeación integral de todas las operaciones que se realizan en la empresa con la finalidad de ayudar a la gerencia en el cumplimiento de los objetivos que se proponen la junta directiva o el propietario, estipulando la medición de los indicadores (ventas, rotación, gastos, etc.). **(Velásquez Gaitán, 2019)**

1.1.2. Antecedentes Internacionales

Antecedente #1

En este estudio titulado propuesta plan de mejoramiento administrativo y financiero para la empresa Grafipal Distribuidora GD SAS, del municipio de Sibundoy-Colombia, año 2023, se identificó que tiene un alto nivel de competencia en la comercialización al por mayor de materiales de construcción, artículos de ferretería, pinturas, productos de vidrio, equipo y materiales de fontanería y calefacción, pero tiene déficit increíble en el crecimiento de este rubro por falta de capital, ausencia de un plan estratégico, mediocridad en el sistema financiero y principalmente gestión del talento humano.

Los objetivos eran realizar un diagnóstico y diseñar el plan de mejora sobre los procesos administrativos y financieros. Llegando a determinar los aspectos positivos y negativos que se presentan, tanto internos como externos, entre los cuales los más importantes son: carencia de un manual de funciones, falta de un programa de gestión del talento humano, ausencia de un sistema financiero y contable más robusto y adaptación al mercado debido a la alta competencia y cambios de tendencias del mismo. Esto sin duda, conlleva a que se puedan formular puntos críticos presentes en los planes de mejoramiento administrativo y financiero.

En esta investigación las estrategias plasmadas en los planes de mejoramiento presentadas, van acorde al diagnóstico y caracterización antes realizadas, es decir, contienen un hilo conductor para su creación y posterior ejecución. La idea es llevarlas a cabo y luego medir y evaluar su impacto y efectividad. **(Escobar Ceballos & Lasso Jurado, 2023)**

Antecedente #2

Considerando otro estudio titulado Plan de Mejoramiento al Área Administrativa de la Empresa Global Motos en el segundo semestre del año 2018, esta compañía se encarga de la comercialización de repuestos para motos en los municipios del eje cafetero y norte del Valle.

El objetivo de la investigación es realizar un diagnóstico en el área administrativa, identificar sus debilidades y diseñar un plan de mejoramiento para dicha empresa.

Llegando a la conclusión que necesitan realizar una estructura organizacional definida en toda la empresa para mejor aprovechamiento de recursos y funcionamiento de la misma. Sin dejar atrás que es necesario contratar personal capacitado según el rol que desempeñará el puesto, y tomar decisiones financieras en el momento oportuno.

Se tiene que hacer hincapié en lograr tener suficiente disponibilidad de inventario para dar respuesta a los pedidos oportunamente y que no se vean afectados los clientes.

El plan de mejoramiento permite tener una visión amplia de la organización teniendo claridad en los procesos a la hora de actuar desde cualquier área asertivamente. Se recomienda proyectar con un plazo no mayor a un año, la ampliación de los roles de ventas para aprovechar las oportunidades comerciales por fuera de la zona cafetera y que se podrán ser atendidas por Global Motos.

Incluir en el presupuesto de 2020 la optimización y modernización de recursos tecnológicos que optimicen costos y respalden la estructura administrativa.

Implementar a corto plazo, una bodega más grande para el abastecimiento de repuestos, y de esa manera disponer más cantidad de mercancía para la venta de contado y a crédito, permitiendo cumplir con entregas más eficientes. **(Valencia Ortiz, Hidalgo Guerrero, & Sierra Ramírez, 2019)**

1.2. Objetivos de Investigación

1.2.1. Objetivo General

Proponer un plan de mejora para la empresa Remitly Managua, basado en su diagnóstico situacional durante el segundo semestre de 2024.

1.2.2. Objetivos Específicos

1. Realizar diagnóstico interno y externo situacional de la empresa Remitly Managua
2. Determinar el área con mayor oportunidad de mejora para Remitly Managua.
3. Identificar los factores que inciden en la eficiencia administrativa que sirvan de insumo para tomar acciones correctivas en el plan de mejora.
4. Proponer plan de mejora en el área administrativa de Remitly Managua.

1.3. Planteamiento del Problema

Remitly Managua ha experimentado un crecimiento sostenido y ha realizado ajustes estratégicos para adaptarse a las demandas de sus operaciones internacionales. En este contexto, resulta crucial comprender cómo estos cambios pueden estar afectando su estructura organizacional. La adaptación constante puede generar nuevas necesidades en la gestión de recursos, en la eficiencia de los procesos y en el ambiente laboral, elementos que son fundamentales para la efectividad operativa y el cumplimiento de su Misión y Visión empresarial.

Esta investigación busca proporcionar una solución estructurada a las necesidades de Remitly Managua, con un alcance que incluye la realización de un diagnóstico interno y externo de las condiciones actuales de la empresa, la identificación del área con mayor oportunidad de mejora y la determinación de los factores que influyen en la eficiencia administrativa. A partir de estos hallazgos, se desarrollará una propuesta de estrategias de mejora en el área identificada. La factibilidad de este estudio reside en su capacidad para ofrecer recomendaciones prácticas y viables que impulsen un cambio positivo en la empresa, optimizando sus recursos y fortaleciendo su posición en el mercado.

1.4. Formulación del Problema

La investigación busca explorar y proponer mejoras en el área con mayor oportunidad de mejora en Remitly Managua en el contexto de su crecimiento y adaptación a nuevas estrategias. Para lograrlo, se plantean las siguientes preguntas clave, diseñadas para guiar el diagnóstico de las condiciones actuales de la empresa y la identificación de áreas de oportunidad:

1.4.1. Preguntas de Investigación

- ¿Cuáles son los factores internos y externos que influyen en el desempeño organizacional de Remitly Managua?
- ¿Qué área de la empresa presenta la mayor oportunidad de mejora?
- ¿Cuáles son los factores específicos que inciden en el área con mayor incidencia y que afectan el rendimiento general de la empresa?
- ¿Qué acciones estratégicas de mejora se pueden implementar en el área con mayor grado de incidencias en Remitly Managua?

1.5. Justificación

Esta investigación es de suma importancia ya que busca generar un diagnóstico integral de la empresa Remitly Managua, con el propósito de identificar oportunidades de mejora en sus procesos administrativos y operativos. El estudio proporcionará información valiosa sobre el estado actual de la empresa, tanto en su entorno interno como externo, permitiendo un análisis detallado de los factores que influyen en su eficiencia administrativa.

Desde una perspectiva general, el diagnóstico situacional que se realizará aportará claridad sobre las áreas críticas que requieren atención, permitiendo identificar oportunidades para optimizar los recursos y mejorar el desempeño organizacional. Los resultados de esta investigación servirán como base para desarrollar un plan de mejora en el área administrativa, que permitirá a la empresa no solo corregir deficiencias, sino también fortalecer su capacidad para responder a los desafíos del mercado.

Esta investigación contribuirá al campo de la gestión empresarial al ofrecer un enfoque sistemático para evaluar la eficiencia de los procesos administrativos y determinar las áreas clave para la mejora continua. Los hallazgos enriquecerán la literatura existente al proporcionar ejemplos prácticos de cómo un análisis diagnóstico puede facilitar la toma de decisiones correctivas dentro de una organización.

Además de beneficiar directamente a Remitly Managua, esta investigación tendrá un impacto positivo en futuros profesionales en formación, ya que servirá como un punto de partida para estudios relacionados. Al documentar un caso práctico y detallado sobre el diagnóstico y mejora administrativa, se generará un recurso académico que podrá ser utilizado como referencia en investigaciones futuras, fortaleciendo el aprendizaje y la aplicación práctica en el ámbito de la gestión empresarial. **(Farías, 2024)**

La implementación de las recomendaciones derivadas de este estudio permitirá a Remitly Managua mejorar su estructura administrativa y operativa. Al optimizar sus

procesos, la empresa podrá mejorar su productividad y competitividad en el mercado, generando beneficios tanto para los colaboradores como para sus socios comerciales.

1.6. Alcance y Limitaciones

Alcance

Este estudio se enfoca en la empresa Remitly Managua, con sede en la ciudad de Managua, ubicada en Ofi Plaza El Retiro. Se realizará un diagnóstico situacional interno y externo para identificar áreas de oportunidad que puedan mejorar la eficiencia administrativa. El análisis interno abordará los procesos operativos, las dinámicas organizacionales y los recursos disponibles, mientras que el análisis externo considerará factores de la industria y el entorno competitivo. Estos resultados permitirán detectar áreas clave de mejora y desarrollar una propuesta concreta para optimizar el desempeño administrativo de la empresa, alineada con sus necesidades estratégicas. **(Remitly, Inc., 2024)**

Limitaciones

La investigación se desarrollará en un período de un mes, lo que limita la posibilidad de realizar observaciones a largo plazo o incluir un análisis más detallado de ciertas áreas. Además, no se tendrá acceso a documentos o información relacionada con transacciones financieras debido a la confidencialidad que mantiene la empresa sobre este tipo de operaciones.

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

2.1. Marco conceptual

2.1.1. Diagnóstico Organizacional

Para llevar a cabo este diagnóstico se requiere iniciar desde el origen mismo de la empresa, de su misión, visión, objetivos y propósitos. Surge como una necesidad empresarial por detectar los problemas que ocasionan crisis dentro de la empresa, así como las necesidades de adaptación del presente al futuro.

Consecutivamente es necesario llevar un orden lógico para lograr recopilar e interpretar adecuadamente la información y cumplir con los objetivos deseados. Fomentar estrategias que lleven a la empresa a una adecuada organización cumpliendo objetivos eficientes. Realizar estudios y análisis internos para lograr obtener la debilidades, las fortalezas, las oportunidades y amenazas de la empresa, o también conocido como matriz FODA.

Teniendo un objetivo ya específico procederemos a las propuestas y plan de acción, estas nos ayudan a aprovechar las fortalezas de la organización, para hacer frente a las oportunidades detectadas. Sin olvidar las debilidades que podremos contrarrestar con más facilidad. **(Terán Guerrero, Martínez , Román Aguirre, & Gallardo Chuluisa, 2021)**

A continuación algunas causas por las que es importante el diagnóstico organizacional en la empresa:

- El crecimiento de la organización.
- El atraso de la organización o estancamiento posicional.
- La oferta de calidad en un mundo competitivo.
- Aparición de tecnología de punta.
- Necesidad por conocerse como empresa y el deseo de generar mejoras.

2.1.2. Análisis FODA

Estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (strenghts, weaknesses, opportunities, threats); en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas. **(Ponce Talancón, H, 2006)**

Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con ciertos atributos psicológicos y la evidencia de su competencia (McConkey, 1988; Stevenson, 1976). Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización como un logro que brinda ésta o una situación favorable en el medio social. Una debilidad se define como un factor que hace vulnerable a la organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, lo que la coloca en una situación débil (Henry, 1980).

Para **Porter (1998)**, las fortalezas y oportunidades son, en conjunto, las capacidades, esto es, los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etc). Estos talones de Aquiles pueden generar en la organización una posición competitiva vulnerable **(Vandenberg y Lance, 1992)**.

Para el análisis FODA, una vez identificados los aspectos fuertes y débiles de una organización se debe proceder a la evaluación de ambos. Es importante destacar que

algunos factores tienen mayor preponderancia que otros: mientras que los aspectos considerados fuertes de una organización son los activos competitivos, los débiles son los pasivos también competitivos. Pero se comete un error si se trata de equilibrar la balanza. Lo importante radica en que los activos competitivos superen a los pasivos o situaciones débiles; es decir, lo trascendente es dar mayor preponderancia a los activos.

El éxito de la dirección es diseñar estrategias a partir de las que la organización realiza de la mejor manera, obviamente tratando de evitar las estrategias cuya probabilidad de éxito se encuentre en función de los pasivos competitivos **(Wilhelm, 1992)**.

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones. Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) accediendo de esta manera a un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. La relevancia de emplear una matriz de análisis FODA es que nos posibilita la búsqueda y el análisis metodológico de todas las variables que intervienen en el ámbito a estudiar, con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones. **(Ponce Talancón, H, 2006)**

2.1.3. Análisis del Entorno Externo (PESTEL y 5 Fuerzas de Porter)

Análisis PESTEL

Este análisis es un método descriptivo que se utiliza para conocer el contexto de una empresa; sirve para hacer una planificación estratégica de una empresa, tanto a nivel organizacional como de mercado. Además, si se hace regularmente, tiene la capacidad de mostrar oportunamente las tendencias o cambios en el mercado que puedan influir negativa o positivamente en tu sector. **(Terán Guerrero, Martinez, & Pluas Llamuca, Editorial grupo AEA, 2021)**

▪ Político:

Considera factores como el entorno político, las regulaciones gubernamentales, las políticas fiscales, las leyes laborales, las políticas comerciales y los acuerdos internacionales. Se evalúa cómo estos factores pueden influir en las operaciones de la organización y su entorno empresarial.

A continuación, se detallan algunos de los aspectos a considerar dentro del análisis PESTEL para lo político:

- Entorno político estable o inestable: Evaluar la estabilidad política del país o región en la que opera la organización. La estabilidad política puede influir en la confianza de los inversores, la seguridad jurídica, la continuidad de las políticas gubernamentales y las perspectivas de crecimiento económico.
- Regulaciones gubernamentales: Analizar las regulaciones y políticas gubernamentales que pueden afectar a la organización. Esto puede incluir regulaciones laborales, ambientales, fiscales, de salud y seguridad, comerciales y de protección al consumidor. Estas regulaciones pueden tener un impacto en los costos de operación, la conformidad legal y las oportunidades de mercado.
- Políticas fiscales y económicas: Examinar las políticas fiscales del gobierno, como los impuestos, los subsidios, los aranceles y las políticas de gasto público. Además, analizar las políticas económicas, como las políticas monetarias, las tasas de interés y la política cambiaria. Estos factores pueden afectar el entorno

de negocios, la demanda de productos o servicios y la rentabilidad de la organización.

- Políticas comerciales y acuerdos internacionales: Considerar las políticas comerciales y los acuerdos internacionales, como los tratados de libre comercio, las barreras arancelarias y no arancelarias, las restricciones a la importación o exportación, y las políticas de protección de la industria local. Estos factores pueden influir en el acceso a mercados internacionales, la competencia y las oportunidades de expansión global.
- Clima político internacional: Evaluar las relaciones políticas internacionales y los eventos geopolíticos que pueden afectar a la organización. Esto puede incluir conflictos internacionales, tensiones diplomáticas, sanciones comerciales, cambios en alianzas estratégicas y políticas migratorias. Estos factores pueden tener implicaciones en la cadena de suministro, la estabilidad regional y la imagen de la organización.

▪ **Económico:**

Analiza los aspectos económicos del entorno, como el crecimiento económico, la inflación, las tasas de interés, el desempleo, la política monetaria, los niveles de ingresos y el poder adquisitivo de los consumidores. Estos factores pueden afectar la demanda de productos o servicios de la organización, su rentabilidad y su capacidad para invertir y crecer. **(Terán Guerrero, Martinez, & Pluas Llamuca, Editorial grupo AEA, 2021)**

A continuación, se detallan algunos de los aspectos a considerar dentro del análisis PESTEL para lo económico:

- **Crecimiento económico:** Evaluar el crecimiento económico del país o región en la que opera la organización. Esto implica analizar el Producto Interno Bruto (PIB), las tasas de crecimiento, la inversión, el consumo y otros indicadores económicos relevantes. El crecimiento económico puede tener un impacto directo en la demanda de productos o servicios de la organización.

- **Inflación y tasas de interés:** Analizar la tasa de inflación y las tasas de interés en la economía. La inflación puede afectar los costos de producción, los precios de los productos y el poder adquisitivo de los consumidores. Las tasas de interés influyen en los costos de financiamiento y las decisiones de inversión. Estos factores pueden impactar la rentabilidad y la capacidad de inversión de la organización.
- **Desempleo y mercado laboral:** Considerar la situación del empleo y el mercado laboral en la economía. Evaluar la tasa de desempleo, la disponibilidad de mano de obra calificada, los salarios y las tendencias laborales. Estos factores pueden influir en los costos laborales, la disponibilidad de talento y la capacidad de contratación de la organización.
- **Política monetaria:** Analizar las políticas monetarias implementadas por el banco central o autoridad monetaria. Esto implica evaluar las medidas para controlar la oferta monetaria, como el ajuste de tasas de interés, la impresión de dinero o la intervención en los mercados cambiarios. La política monetaria puede afectar la inflación, el tipo de cambio y la disponibilidad de crédito.
- **Niveles de ingresos y poder adquisitivo:** Considerar los niveles de ingresos de la población y su poder adquisitivo. Esto incluye analizar la distribución del ingreso, las tendencias salariales y la capacidad de compra de los consumidores. Estos factores pueden influir en la demanda de productos o servicios y en la segmentación del mercado objetivo.
- **Ciclos económicos y volatilidad:** Tener en cuenta los ciclos económicos y la volatilidad del mercado. Las economías pueden experimentar períodos de expansión, recesión o estancamiento. Evaluar la estabilidad económica y la volatilidad puede ayudar a anticipar cambios en la demanda, los precios de los insumos y las condiciones del mercado.

- **Social:**

Examina los factores socioculturales que pueden influir en la organización, como las actitudes, los valores, los comportamientos y las preferencias de los consumidores. Esto puede incluir aspectos demográficos, tendencias de estilo de vida, cambios en las actitudes hacia la salud y el bienestar, la diversidad cultural y la responsabilidad social corporativa. **(Terán Guerrero, Martinez, & Pluas Llamuca, Editorial grupo AEA, 2021)**

- **Demografía:** Analizar la composición demográfica de la población, como la edad, el género, la estructura familiar, la distribución geográfica y las tasas de natalidad y mortalidad. Estos factores pueden influir en la demanda de productos o servicios, así como en las preferencias y necesidades de los consumidores.
- **Tendencias de estilo de vida:** Considerar las tendencias y cambios en los estilos de vida de los consumidores, como las preferencias de consumo, las actitudes hacia la salud y el bienestar, las tendencias de alimentación, las formas de entretenimiento, el uso del tiempo libre y las prácticas de compra. Estas tendencias pueden impactar en la demanda y en las estrategias de marketing de la organización.
- **Cultura y valores:** Evaluar los valores culturales y las normas sociales que prevalecen en la sociedad. Esto incluye aspectos como la diversidad cultural, la inclusión, la ética, la responsabilidad social y la sostenibilidad. Comprender estos factores permite adaptar los productos, servicios y mensajes de la organización a las expectativas y preferencias culturales de los consumidores.
- **Educación y nivel socioeconómico:** Considerar los niveles de educación y el nivel socioeconómico de la población. Estos factores pueden influir en el acceso a la educación, la capacidad adquisitiva, la conciencia del consumidor, las aspiraciones profesionales y la demanda de productos o servicios de la organización.

- **Cambios demográficos:** Estudiar los cambios en la estructura demográfica a largo plazo, como el envejecimiento de la población, la migración, la urbanización y los patrones de asentamiento. Estos cambios pueden tener un impacto en la demanda de productos o servicios específicos y en la necesidad de adaptar estrategias comerciales.
- **Responsabilidad social y sostenibilidad:** Considerar las preocupaciones sociales relacionadas con la responsabilidad social corporativa y la sostenibilidad. Esto implica analizar las expectativas de los consumidores en términos de prácticas éticas, impacto ambiental, gestión de la cadena de suministro y responsabilidad hacia la comunidad. Estos factores pueden influir en la reputación y la imagen de la organización.

- **Tecnológico:**

Se enfoca en los avances tecnológicos y su impacto en la organización. Esto puede incluir la adopción de nuevas tecnologías, el desarrollo de productos innovadores, la automatización de procesos, la inteligencia artificial, el Big Data, la robótica, la ciberseguridad y la transformación digital.

A continuación, se detallan algunos de los aspectos a considerar dentro del análisis PESTEL para lo tecnológico:

- **Avances tecnológicos:** Evaluar los avances tecnológicos relevantes para la industria o el mercado en el que opera la organización. Esto puede incluir desarrollos en inteligencia artificial, aprendizaje automático, Internet de las cosas, blockchain, realidad virtual, impresión 3D u otras tecnologías emergentes. Comprender estos avances puede ofrecer oportunidades para mejorar los productos, servicios y procesos de la organización.
- **Innovación de productos y servicios:** Considerar la velocidad y el alcance de la innovación en la industria. Analizar cómo las nuevas tecnologías pueden cambiar la forma en que se crean, ofrecen o consumen los productos o

servicios. Identificar oportunidades para desarrollar y lanzar productos o servicios innovadores y estar atento a las tendencias disruptivas.

- **Automatización y robótica:** Evaluar el impacto de la automatización y la robótica en la industria. Esto incluye analizar cómo la automatización puede cambiar los procesos de producción, la eficiencia operativa, los costos laborales y la calidad del producto. Comprender el potencial de la robótica y la automatización puede ayudar a la organización a adaptar su enfoque de producción y gestión de la cadena de suministro.
- **Tecnologías de la información:** Considerar los avances en tecnologías de la información y comunicación. Esto incluye el análisis de infraestructuras tecnológicas, redes, seguridad de datos, almacenamiento en la nube, análisis de datos y sistemas de gestión. Evaluar cómo estas tecnologías pueden mejorar la eficiencia operativa, la toma de decisiones y la experiencia del cliente.
- **Transformación digital:** Analizar el grado de adopción de la transformación digital en la industria y en la organización misma. Esto incluye examinar cómo las tecnologías digitales están cambiando los modelos de negocio, la interacción con los clientes, la comunicación interna y la gestión de datos. Identificar oportunidades para aprovechar la transformación digital y mantenerse a la vanguardia de la competencia.
- **Impacto social y ético:** Considerar el impacto social y ético de la tecnología en la sociedad. Evaluar cuestiones como la privacidad de datos, la seguridad cibernética, la inteligencia artificial ética y el impacto en el empleo. Estar consciente de estas consideraciones puede ayudar a la organización a desarrollar prácticas y políticas responsables que generen confianza entre los consumidores y otros grupos de interés. **(Terán Guerrero, Martinez, & Pluas Llamuca, Editorial grupo AEA, 2021)**

- **Ecológico:**

Evalúa el impacto ambiental y las preocupaciones de sostenibilidad. Esto incluye el cambio climático, la conservación de recursos naturales, las regulaciones ambientales, la huella de carbono, la responsabilidad ambiental y la demanda de productos o servicios sostenibles.

A continuación, se detallan algunos de los aspectos a considerar dentro del análisis PESTEL para lo ambiental:

- **Regulaciones ambientales:** Evaluar las regulaciones y políticas ambientales aplicables a la industria o el mercado en el que opera la organización. Esto puede incluir restricciones sobre emisiones, gestión de residuos, conservación de recursos naturales, protección del medio ambiente y cumplimiento de estándares ambientales. Comprender estas regulaciones es esencial para cumplir con los requisitos legales y minimizar los riesgos asociados.
- **Sostenibilidad y cambio climático:** Considerar la preocupación por la sostenibilidad y el cambio climático. Evaluar cómo la organización puede contribuir a la reducción de la huella de carbono, la adopción de energías renovables, la gestión eficiente de recursos, la minimización de residuos y la promoción de prácticas sostenibles. El enfoque en la sostenibilidad puede generar ventajas competitivas y satisfacer las demandas de los consumidores conscientes del medio ambiente.
- **Riesgos ambientales:** Analizar los riesgos ambientales a los que se enfrenta la organización. Esto puede incluir eventos naturales extremos, como inundaciones, sequías o tormentas, así como otros riesgos relacionados con la contaminación, la gestión de productos químicos o el manejo inadecuado de residuos. Evaluar estos riesgos ayuda a la organización a implementar medidas de mitigación y contingencia adecuadas.

- **Responsabilidad ambiental y reputación:** Considerar la responsabilidad ambiental y su impacto en la reputación de la organización. Evaluar cómo las prácticas y políticas ambientales pueden afectar la percepción de los consumidores, los inversores y otros grupos de interés. Una reputación positiva en cuanto a sostenibilidad y responsabilidad ambiental puede mejorar la imagen de la organización y generar lealtad por parte de los consumidores.
- **Demandas de los consumidores:** Analizar la creciente demanda de productos y servicios sostenibles. Considerar cómo las preferencias de los consumidores están cambiando hacia productos ecológicos, reciclables, orgánicos o energéticamente eficientes. Identificar estas demandas y adaptar la oferta de la organización puede abrir oportunidades de mercado y satisfacer las necesidades de los consumidores cada vez más conscientes del medio ambiente.
- **Innovación verde:** Evaluar el desarrollo de tecnologías y soluciones verdes en la industria. Considerar cómo la innovación puede ayudar a la organización a reducir su impacto ambiental, mejorar la eficiencia energética, desarrollar productos sostenibles o implementar prácticas de producción más limpias. La adopción de tecnologías verdes puede generar beneficios tanto ambientales como económicos. **(Educación Navarra, 2020)**

- **Legal:**

Considera las leyes y regulaciones que afectan a la organización. Esto puede incluir leyes laborales, leyes de protección al consumidor, leyes de competencia, regulaciones sectoriales específicas, protección de datos, propiedad intelectual y cualquier otro aspecto legal relevante.

A continuación, se detallan algunos de los aspectos a considerar dentro del análisis PESTEL para lo legal:

- **Regulaciones específicas de la industria:** Evaluar las regulaciones y leyes específicas que se aplican a la industria en la que opera la organización. Esto puede incluir normativas relacionadas con la seguridad, la calidad, la salud, los estándares de producción, las licencias y los permisos específicos para operar

en determinados sectores. Comprender estas regulaciones es esencial para cumplir con los requisitos legales y mantener la viabilidad operativa.

- **Protección del consumidor:** Considerar las leyes y regulaciones que protegen los derechos de los consumidores. Esto puede incluir normas relacionadas con la publicidad engañosa, la competencia desleal, la protección de datos personales, la seguridad del producto, las garantías y la resolución de conflictos. Cumplir con estas regulaciones es fundamental para mantener la confianza de los consumidores y evitar problemas legales.
- **Propiedad intelectual:** Analizar las leyes de propiedad intelectual y su impacto en la industria. Esto puede incluir patentes, derechos de autor, marcas y secretos comerciales. Comprender y proteger la propiedad intelectual es fundamental para salvaguardar los activos intangibles de la organización y mantener su ventaja competitiva.
- **Derecho laboral:** Evaluar las leyes y regulaciones laborales que se aplican a la organización. Esto puede incluir normas sobre contratación, condiciones laborales, salarios mínimos, beneficios sociales, jornadas laborales, derechos sindicales y seguridad ocupacional. Cumplir con estas regulaciones es esencial para mantener relaciones laborales justas y evitar problemas legales o conflictos laborales.
- **Aspectos fiscales:** Considerar las leyes y regulaciones fiscales que afectan a la organización. Esto incluye impuestos corporativos, impuestos a las ventas, retenciones fiscales, incentivos y otras obligaciones fiscales. Cumplir con las obligaciones fiscales es importante para evitar sanciones y mantener la transparencia y la reputación de la organización.
- **Aspectos legales internacionales:** Analizar las leyes y regulaciones internacionales que pueden afectar a la organización, especialmente si opera en mercados internacionales. Esto incluye acuerdos comerciales internacionales, restricciones comerciales, protección de la propiedad intelectual en diferentes jurisdicciones y normas aduaneras. Comprender y cumplir con las regulaciones internacionales es esencial para operar de manera legal y exitosa a nivel global.

5 Fuerzas de Porter

El análisis de las 5 fuerzas, desarrollado por Michael Porter, es una herramienta estratégica fundamental para comprender la dinámica competitiva de una industria y evaluar la atracción de un mercado específico.

Identificación de las fuerzas competitivas: El análisis de las 5 fuerzas de Porter ayuda a identificar las diferentes fuerzas que afectan la competencia en una industria. Como afirma **Porter (2008)**, "el conocimiento de estas fuerzas permite a las empresas entender mejor la estructura de la industria en la que operan y ajustar su estrategia en consecuencia".

Esta comprensión profunda de las fuerzas competitivas permite a las organizaciones tomar decisiones informadas y desarrollar estrategias que les ayuden a mantener una ventaja competitiva. Evaluación de la atracción de la industria: El análisis de las 5 fuerzas también ayuda a evaluar la atracción de una industria en términos de rentabilidad potencial y barreras de entrada. Como dice Hitt et al. (2017), "este análisis proporciona información crucial sobre la probabilidad de obtener rendimientos superiores al promedio en una industria particular".

Comprender la atracción de la industria es esencial para la toma de decisiones estratégicas, como la entrada a nuevos mercados o la asignación de recursos. Identificación de amenazas y oportunidades: El análisis de las 5 fuerzas permite identificar tanto las amenazas como las oportunidades dentro de una industria. Como señalan Hill et al. (2015), el análisis de las 5 fuerzas de Porter proporciona información valiosa sobre los factores que pueden amenazar la posición competitiva de una

empresa o crear oportunidades para ganar ventaja competitiva. **(Terán Guerrero, Martinez, & Pluas Llamuca, Editorial grupo AEA, 2021)**

Al identificar las amenazas, las organizaciones pueden desarrollar estrategias de mitigación, mientras que la identificación de oportunidades puede impulsar la innovación y el crecimiento. Anticipación de cambios en la industria: El análisis de las 5 fuerzas también ayuda a anticipar cambios en la dinámica competitiva de una industria. Como plantean Barney & Hesterly (2019), el conocimiento de las fuerzas competitivas permite a las organizaciones detectar señales tempranas de cambio y adaptarse a nuevas condiciones o tendencias.

Esto ayuda a las organizaciones a estar preparadas y tomar medidas proactivas en respuesta a los cambios del entorno empresarial. Enfoque en la ventaja competitiva sostenible: El análisis de las 5 fuerzas de Porter impulsa a las organizaciones a buscar y mantener una ventaja competitiva sostenible. Como expresan Thompson et al. (2020), el análisis de las 5 fuerzas ayuda a las empresas a evaluar su posición competitiva actual y buscar fuentes de ventaja competitiva sostenible que les permitan superar a sus competidores en el tiempo. **(Terán Guerrero, Martinez, & Pluas Llamuca, Editorial grupo AEA, 2021)**

Esto implica identificar y aprovechar las áreas donde la organización puede diferenciarse y mantener una posición única en el mercado. Las 5 fuerzas de Porter son un modelo desarrollado por Michael Porter (**ver Figura No.1**) para analizar la competencia en una industria y evaluar la atracción de un mercado. Estas fuerzas son:

Figura No. 1 – Las Cinco Fuerzas de Michael Porter



Nota: Esta figura muestra las cinco fuerzas de Michael Porter. Thompson et al. (2020)

2.1.4 Eficiencia Administrativa

La eficiencia administrativa en una empresa como Remitly, que se dedica al envío de dinero internacional, depende de diversos factores internos y externos que afectan su capacidad para operar de manera ágil, eficaz y rentable. La eficiencia administrativa se refiere a la capacidad de la empresa para gestionar sus recursos (humanos, tecnológicos, financieros) de manera óptima, minimizando costos y maximizando resultados. A continuación, se detallan algunos factores clave que inciden en la eficiencia administrativa de Remitly: **(Ramirez Cardoza)**

1. Tecnología y automatización

- **Plataforma Digital y Herramientas Tecnológicas:** Remitly opera principalmente a través de su plataforma en línea y su aplicación móvil, lo que significa que la eficiencia administrativa depende en gran medida de la calidad, estabilidad y escalabilidad de su infraestructura tecnológica. El uso de software de gestión de transacciones, sistemas de procesamiento en tiempo real y plataformas de análisis de datos permite una administración más ágil de las transferencias y reduce el tiempo necesario para procesar las solicitudes.

- **Automatización de Procesos:** Los procesos automatizados para la verificación de identidad (KYC), la conversión de divisas y la gestión de pagos ayudan a reducir los costos operativos y el margen de error humano. La automatización también facilita la reducción de tiempos en la resolución de problemas y mejora la velocidad de las transacciones.

2. Cumplimiento regulatorio y gestión de riesgos

- **Cumplimiento de Normativas Internacionales:** Remitly debe cumplir con estrictas regulaciones de prevención de lavado de dinero (AML) y conozca a su cliente (KYC) en varios países. Los sistemas que garantizan el cumplimiento de estas normativas deben ser eficientes, ya que un incumplimiento puede resultar en sanciones costosas y daños a la reputación de la empresa.
- **Monitoreo de Riesgos:** La capacidad de identificar y mitigar riesgos, como fraudes y actividades ilícitas, también incide en la eficiencia administrativa. La implementación de sistemas de detección de fraudes en tiempo real y la colaboración con entidades financieras y autoridades reguladoras son cruciales para proteger a la empresa y a sus clientes.

3. Gestión de recursos humanos

- **Capacitación y Desarrollo del Personal:** El personal de atención al cliente y los equipos operativos deben estar bien capacitados para manejar una variedad de situaciones, desde problemas técnicos hasta consultas complejas de los usuarios. La formación continua en gestión de transacciones y servicio al cliente mejora la productividad y reduce errores.
- **Gestión Eficiente de Equipos:** La estructura organizativa de Remitly y la coordinación interdepartamental (tecnología, servicio al cliente, operaciones, cumplimiento) es fundamental para mantener una administración eficiente. La delegación de tareas, la asignación adecuada de responsabilidades y el trabajo en equipo efectivo contribuyen a una ejecución más fluida de las operaciones diarias.

4. Optimización de la cadena de valor

- **Alianzas Estratégicas con Bancos y Proveedores de Servicios:** La eficiencia administrativa también se ve influenciada por las relaciones con bancos, operadores de cambio de divisas y otros proveedores de servicios financieros. La negociación de tarifas competitivas y la implementación de procesos de integración eficiente con estos socios permiten a Remitly reducir costos operativos y ofrecer mejores precios a sus clientes.
- **Mejoras en la Red de Agentes y Retiro de Efectivo:** La red de agentes y ubicaciones para el retiro de dinero en efectivo es un factor clave en la eficiencia operativa de Remitly. La expansión y optimización de estas redes permite reducir tiempos de espera y mejorar la experiencia del cliente, lo que contribuye a la fidelidad y satisfacción del usuario. **(Ramirez Cardoza)**

5. Gestión de datos e información

- **Análisis de Datos y Toma de Decisiones:** El uso de Big Data y herramientas de análisis predictivo permite a Remitly optimizar sus operaciones y predecir tendencias. La recopilación de datos sobre patrones de uso de los clientes, tasas de conversión de divisas y tiempos de procesamiento de transacciones es crucial para la mejora continua de los procesos.
- **Seguridad de la Información:** La protección de los datos del cliente es un factor fundamental en el mantenimiento de la eficiencia administrativa. La implementación de sistemas robustos de seguridad cibernética y el cumplimiento de las normativas de protección de datos (como el GDPR) son esenciales para evitar interrupciones operativas y posibles sanciones.

6. Satisfacción del cliente y gestión de quejas

- **Atención al Cliente:** La eficiencia administrativa se ve reflejada en la capacidad de Remitly para gestionar de manera efectiva las consultas y quejas de los usuarios. La existencia de canales de atención multicanal (chat en vivo, teléfono,

correo electrónico) y una rápida resolución de problemas mejora la eficiencia operativa al reducir tiempos de inactividad en las operaciones.

- **Feedback y Mejora Continua:** Los comentarios de los clientes son fundamentales para la mejora de los servicios. La retroalimentación constante permite a la empresa ajustar sus servicios para mejorar la experiencia del usuario, lo que a su vez optimiza los procesos internos y mejora la eficiencia general.

7. Estrategia financiera y gestión de costos

- **Costos Operativos y Rentabilidad:** La eficiencia administrativa también depende de cómo Remitly maneja sus costos operativos. La optimización de los costos de transacción, la gestión de divisas, y la infraestructura tecnológica son cruciales para maximizar la rentabilidad. La empresa necesita equilibrar costos operativos con tarifas competitivas para asegurar su sostenibilidad.
- **Estrategias de Precios y Monetización:** Las decisiones sobre cómo establecer las tarifas de envío y las tasas de cambio también impactan la eficiencia administrativa. Remitly debe asegurarse de que sus márgenes sean lo suficientemente amplios como para cubrir costos sin afectar la competitividad de sus servicios.

8. Innovación y adaptación al mercado

- **Adopción de Nuevas Tecnologías:** La capacidad de Remitly para innovar y adaptarse a los cambios del mercado, como la integración de nuevas tecnologías de pago (billeteras digitales, criptomonedas, etc.), puede mejorar la eficiencia administrativa al permitir una mayor integración con diferentes plataformas y la mejora de la experiencia del cliente.
- **Expansión a Nuevos Mercados:** La apertura de nuevas regiones o la mejora de la infraestructura en mercados existentes también es un factor importante. El crecimiento en nuevos mercados puede traer consigo desafíos operativos, pero una expansión bien gestionada contribuye a la eficiencia administrativa en el largo plazo.

Los factores que inciden en la eficiencia administrativa de Remitly son diversos y están interrelacionados. Desde la tecnología y la automatización de procesos, pasando por la gestión de recursos humanos, hasta el cumplimiento de normativas internacionales y la optimización de costos operativos, cada área influye en la capacidad de la empresa para operar de manera efectiva y ofrecer servicios rápidos y seguros a sus clientes. La mejora continua en estas áreas no solo ayuda a reducir costos, sino que también contribuye a la competitividad y sostenibilidad de Remitly en el dinámico mercado de transferencias internacionales. **(Ramirez Cardoza)**

2.1.5 Clima Organizacional

El clima es el conjunto de percepciones que los individuos y los grupos que trabajan en una organización tienen de su lugar de trabajo. Esto hace que la gente se sienta cómoda, a gusto, en un ambiente agradable y amistoso, de acuerdo a sus expectativas, o que por el contrario, la pase mal durante su tiempo de trabajo, por cualquier motivo vinculado a la situación laboral.

El tema pasa por cómo perciben los individuos y los grupos la realidad laboral. La percepción no siempre es consciente ni justificada. Los trabajadores generalmente no identifican claramente los motivos por los cuales se sienten de una manera determinada, pero en función del clima organizacional piensan y actúan de una manera u otra. Lo que sí sabemos, es que el clima tiene consecuencias sobre las actitudes, el comportamiento y las expectativas del trabajador. Las variables condicionantes que actúan para conformar el clima son, en algunos casos, difíciles de identificar y de medir.

Las organizaciones necesitan conocer los factores físicos y sociales que influyen en el rendimiento de las personas y de los grupos. El clima que viven los trabajadores dentro de la organización se constituye en un determinante intangible de los resultados que la organización obtiene. Por lo tanto, de la interpretación que los trabajadores hacen de

su ambiente laboral, depende su comportamiento y en consecuencia buena parte su productividad. **(González & González, 2010)**

Este ambiente repercute en:

- La conformación de buenas, adecuadas o malas relaciones en el trabajo
- Éxito o fracaso de las políticas, estrategias o del logro de objetivos
- Participación activa y eficiente, o serias dificultades para conducir y coordinar por parte de los niveles superiores.
- Puede derivar en altos niveles de desempeño, frustraciones personales y hasta en la comisión de actos desleales hacia la organización.

Podemos decir que el clima organizacional:

- Es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales de personas y grupos. Estas se traducen en comportamientos que tiene consecuencias para la organización, como: productividad, satisfacción, rotación externa, accidentes, ausentismo, etc.
- Está conformado por las propiedades del ambiente que perciben los empleados de su lugar de trabajo. Sobre esta base, el clima es consecuencia por un lado de las percepciones de los trabajadores, y por otro de la estructura y de los procesos definidos por la organización.
- Está definido por una multitud de componentes y los grados de presentación de cada uno de ellos, son las dimensiones que lo configuran.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos del personal al afectar el grado de compromiso y colaboración del personal.
- Un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación con el sector de trabajo y con la organización.

2.1.6 Teorías de la Motivación

Según Maslow (2012 como se citó en Quintero, 2007) la teoría de las necesidades: se concentra en lo que requieren las personas para llevar vidas gratificantes, en particular con relación a su trabajo; Existen diversas teorías de las necesidades, las cuales se citarán en el orden que creímos conveniente para realizar comparaciones y adjuntar opiniones sobre las mismas. **(Merchan Morales, 2022)**

a) Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow

Probablemente una de las teorías psicológicas más conocidas en cuanto a necesidades se refiere, la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow propone que la conducta humana (inicialmente su teoría no estaba centrada en el ámbito laboral) se explica por la presencia de necesidades básicas nacidas de la privación, y que se organizan en una jerarquía (en forma de pirámide) en la que una vez suplid las más básicas pasamos a centrarnos en las más superiores, pasando de necesidades biológicas a sociales y de autorrealización.

En este sentido el autor propone la existencia, de más básicas a más complejas, de las siguientes: necesidades fisiológicas (comida, agua, refugio), necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidad de estimación y finalmente necesidad de autorrealización.

b) Teoría de motivación e higiene de Herzberg

En parte semejante a la anterior pero mucho más centrado en lo puramente laboral, Herzberg realizó la teoría de los dos factores o la teoría de los factores de higiene y motivación. Este autor consideraba relevante valorar qué es lo que las personas desean o consideran satisfactorio de su trabajo, llegando a la conclusión de que el hecho de eliminar elementos que generan insatisfacción no es suficiente para que el trabajo pase a ser considerado satisfactorio.

En base a eso, el autor generó dos tipos principales de factores, que dan nombre a su teoría: factores de higiene y de motivación. Los factores de higiene son todos aquellos cuya existencia impiden que el trabajo sea insatisfactorio (pero que no por ello hacen

que el trabajo sea motivador) y que incluyen elementos como las relaciones personales, la supervisión, la estabilidad o el salario.

Por otro lado, los factores de motivación incluirían entre otros la responsabilidad, la progresión laboral, la posición y reconocimiento, el desarrollo o la realización y harían referencia a los elementos que sí implican la aparición de motivación y satisfacción laboral.

c) Teorías X e Y de McGregor

En parte basándose en la teoría de Maslow y analizando las características de las teorías y modelos de la psicología de las organizaciones existentes hasta entonces, McGregor realizó una contraposición entre los modelos clásicos y una visión más humanista: las teorías X e Y.

La teoría X supone una aproximación mecanicista al trabajo, viendo al trabajador como un elemento pasivo y tendente a la evasión de sus responsabilidades que necesita ser espoleado con castigos o bien premiando su productividad con dinero con el fin de obligarlo a trabajar. Ello implica que la gerencia debe mostrar gran control y asumir todas las responsabilidades, no siendo el trabajador capaz de gestionar cambios o conflictos sino se le indica cómo.

d) Modelo jerárquico ERC de Alderfer

Otro modelo relevante basado en el de Maslow es el modelo jerárquico de Alderfer, el cual genera un total de tres tipos de necesidades, en las que a menor satisfacción existente mayor el deseo de suplir. Concretamente valora la existencia de necesidades de existencia (las básicas), necesidades de relación interpersonal y necesidades de crecimiento o desarrollo personal las cuales nos generan motivación de cara a lograr su satisfacción.

Formas de mejorar la motivación laboral

Según los estudios de Hernández Gómez, Velasco Dubon y Jiménez (2000) se pudiesen aplicar varias formas en las empresas para mejorar la motivación laboral, entre ellas se encuentra:

- El acomodamiento del trabajador a su puesto de trabajo, al momento de contratar, es necesario identificar si la persona está preparada para el puesto debido a que puede ocurrir que se desmotiva si sus capacidades son mayores a las que exige el puesto, o por estrés si son inferiores.
- La integración es importante para que todos los empleados se sientan parte de la empresa y del equipo, ya que es fundamental para que la comunicación fluya y el buen ambiente se contagie, generando optimismo entre todos.
- Formación y desarrollo profesional es la aspiración de todos, el objetivo de ascender y mejorar su posición en la empresa es fundamental, tanto por profesionalismo como por la mejora salarial (Ales, 2005). **(Merchan Morales, 2022)**

2.1.7 Matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos

a) Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI):

Una vez elaborada la Matriz FODA, que enlista cuáles son los factores internos y externos que influyen en el desempeño de una organización, el siguiente paso es evaluar primeramente la situación interna de la compañía, esto mediante la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI). El procedimiento para la elaboración de una MEFI se constituye por cinco etapas, y la diferencia se tomará solamente para realizar la evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización y los valores de las calificaciones son distintos:

Es fundamental hacer una lista de las fortalezas y debilidades de la organización para su análisis, entre las que figuran:

- Asignar un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante), el peso otorgado a cada factor, expresa la importancia relativa del mismo, y el total de todos los pesos en su conjunto debe tener la suma de 1.0.
- Asignar una calificación entre 1 y 4, en orden de importancia, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante.
- Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente, para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad.
- Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto. **(Castillo Maradiaga & Hernández , 2018)**

Figura No. 2 – Administración Estrategica – Factor Interno

FACTOR A ANALIZAR	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
1. Adquisición de maquinaria moderna	.06	4	.24
2. El margen de utilidad subió a 6.94	.16	4	.64
3. la moral del personales alta.	.18	4	.72
4. Sistema nuevo de informática.	.08	3	.24
5. La participación en el mercado se incrementó en un 24%	.12	3	.36
DEBILIDADES			
1. Demandas legales sin resolver.	.05	2	.10
2. La capacidad de la planta ha disminuido en un 74%.	.15	2	.30
3. Falta de un sistema para la administración estratégica.	.06	1	.06
4. El gasto para la investigación y desarrollo se ha incrementado en un 31%	.08	1	.08
5. Los incentivos para distribuidores no han sido eficaces.	.06	1	.06
TOTAL	1.00		2.80

Fuente: Fred. R. David (1997) *Conceptos de administración estratégica*, Quinta Edición, México, Prentice Hall Hispano Americano, p. 185

b) Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE):

Esta matriz establece un análisis cuantitativo simple de los factores externos, es decir, de las oportunidades y las amenazas mediante el siguiente procedimiento:

- Hacer una lista de las oportunidades y amenazas externas con que cuenta la empresa.
- Asignar un peso relativo en un rango de cero (irrelevante) a 1.0 (muy importante), el peso manifiesta la importancia considerada relativa que tiene cada factor, soslayando que las oportunidades deben tener más peso que las amenazas, siendo necesario establecer que la suma de todas las oportunidades y las amenazas deben sumar 1.0.
- Ponderar con una calificación de 1 a 4 para cada uno de los factores considerados determinantes para el éxito, con el propósito de evaluar si las estrategias actuales de la empresa son realmente eficaces, el 4 es una respuesta considerada superior, 3 es una respuesta superior a la media, 2 una respuesta de término medio y 1 una respuesta mala.
- Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total del ponderado de la organización en cuestión.

Figura No. 3 – Administración Estratégica – Factor Externo

FACTOR EXTERNO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. El Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos, Canadá y México fomenta el crecimiento.	.08	3	.24
2. Los valores del capital son saludables.	.06	2	.12
3. El ingreso disponible está creciendo en un promedio de 3% al año.	.11	1	.11
4. Los consumidores están más dispuestos a pagar por empaques biodegradables.	.09	4	.36
5. El software nuevo puede aumentar el ciclo de vida del producto.	.09	4	.36
AMENAZAS			
1. Los mercados japoneses están cerrados para muchos productos norteamericanos.	.10	2	.20
2. El dólar ha ido perdiendo terreno frente al euro.	.12	4	.48
3. La República de Rusia no es políticamente estable.	.07	3	.21
4. El apoyo federal y estatal para las empresas está disminuyendo.	.13	2	.26
5. Las tasas de desempleo en el mundo han ido aumentando.	.10	1	.10
TOTAL:	1.00		2.44

Fuente: Fred, R. Davis (1997) *Conceptos de administración estratégica*, Quinta Edición, México, Prentice Hall Hispano Americano, p. 145

2.1.8 Análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar)

El análisis CAME es una herramienta complementaria al DAFO y que nos permitirá diseñar estas estrategias a partir de los aspectos analizados previamente en el DAFO. Con esta herramienta se busca corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.

Para la elaboración del análisis CAME se aplicarán las siguientes estrategias:

- Estrategias de supervivencia: A través de estas estrategias la empresa afronta las amenazas que aparecen en el mercado de forma que las debilidades que presenta el negocio no aumenten.

- Estrategias defensivas: Por medio de estas estrategias la empresa afrontará las amenazas del mercado manteniendo las ventajas competitivas con las que cuenta.
- Estrategias de reorientación: Con esta estrategia la empresa busca aprovechar las nuevas oportunidades que le brinda el mercado corrigiendo sus puntos débiles.
- Estrategias de ataque y posicionamiento (ofensivas): Mediante estas estrategias la empresa busca explotar sus propias fortalezas y aprovechar las oportunidades que surjan en el mercado. **(Castillo Maradiaga & Hernández , 2018)**

Figura No. 4 – Cuadro de Demanda



Fuente: Alfonso López Viñegla, cuadrodemandobsc.wordpress.com

2.1.9 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Esta matriz permite identificar plenamente a los competidores de una organización determinada a través de determinados aspectos o factores internos, que bien pueden constituir fortalezas o debilidades.

Procedimiento:

- Se obtiene información de las empresas competidoras que serán incluidas en la Matriz de Perfil Competitivo.

- B. Se enlistan los aspectos o factores a considerar, que bien pueden ser elementos fuertes o débiles según sea el caso de cada empresa u organización analizada.
- C. Se le asigna un peso a cada uno de estos factores.
- D. A cada una de las organizaciones enlistadas en la tabla se le asigna un calificación, y los valores de las calificaciones son las siguientes:
- 1= debilidad
2= menor debilidad
3= menor fuerza
4= mayor fuerza
- E. Se multiplica el peso de la segunda columna por cada una de las calificaciones de las organizaciones o empresas competidoras, obteniendo el peso ponderado correspondiente.
- F. Se suman los totales de la columna del peso (debe ser de 1.00) y de las columnas de los pesos ponderados.

	Peso	EMPRESA 1		EMPRESA 2	
		C	Peso Pond	C	PP
Factores críticos para el éxito					
Participación en el mercado	0.20	3	0.60	2	0.4
Competitividad de precios	0.20	1	0.20	4	0.8
Previsión financiera	0.40	2	0.80	1	0.4
Calidad de producto	0.10	4	0.40	3	0.3
Lealtad del cliente	0.10	3	0.30	3	0.3
Total	1.00		2.30		2.2

Fuente: Fred, R. David (1997) *Conceptos de administración estratégica*, Quinta Edición, México: Prentice Hall Hispano Americano, p. 148

Figura No. 5 - Conceptos de Administración Estratégica

2.1.10 Plan de mejora

La excelencia de una organización viene marcada por su capacidad de crecer en la mejora continua de todos y cada uno de los procesos que rigen su actividad diaria. Gobierno de Navarra (s.f.) dice:

“Un plan de mejora es un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su rendimiento. Pueden ser de muchos tipos: organizativas, curriculares, etc. Las medidas de mejora deben ser sistemáticas, no improvisadas ni aleatorias. Deben planificarse cuidadosamente, llevarse a la práctica y constatar sus efectos”.

Tiene como finalidad desarrollar una cultura institucional orientada al mejoramiento continuo de la organización, efectuando acciones correctivas, a fin de garantizar la continuidad de la empresa en el mercado nacional y la práctica de estándares de control.

El plan de mejora continua es una herramienta muy útil para las empresas que desean mejorar sus servicios, productos o procesos lo que les va a permitir permanecer en el mercado, crecer y ser competitivos.

Su aplicación es muy útil y fácil e involucra a todos los niveles de la organización dependiendo del área o proceso a mejorar, lo importante para lograr los éxitos esperados en la aplicación de esta técnica es definir de manera exacta el área a mejorar, definiendo claramente los problemas a solucionar, y en función de estos estructurar el plan de acción a seguir definiendo objetivos claros, actividades, responsables e indicadores que permita evaluar el proceso de mejora todo esto dentro de un periodo determinado y bien definido. **(Educación Navarra, 2020)**

Figura de

área o mejorar



No. 6 – Niveles Organización de dependiendo del proceso a

La metodología consta de cinco niveles. Estas acciones proporcionarán beneficios a la organización como reducción de costes, incremento de la productividad, mejora de la calidad, satisfacción del cliente, una adecuada comunicación entre los departamentos y mayor nivel productivo. Proaño, Gisbert y Pérez (2017) mencionan:

La metodología a utilizar consiste en el análisis de las áreas a mejorar, definiendo los problemas a solucionar, y en función de estos estructurar un plan de acción, que esté formado por objetivos, actividades, responsables e indicadores de gestión que permita evaluar constantemente, este proceso debe ser alcanzable en un periodo determinado; y para ello el Plan de mejora deberá seguir los siguientes pasos.

- Análisis de las causas que provocan el problema.
- Propuesta y planificación del plan de mejora.
- Implementación y seguimiento continuo, y
- Evaluación.

Para cumplir con este requerimiento se recomienda tener en consideración los siguientes puntos, según Proaño et al. (2017):

- A. Identificar el área y procesos a ser mejorados, y para lo cual se debe ser priorizada en función de su importancia, en relación a la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización.
- B. Analizar el impacto que tiene el proceso en el área, para alcanzar los objetivos estratégicos planteados por la empresa.

C. Describir las causas y efectos negativos de la problemática, apoyándose con diversas herramientas y técnicas de análisis como:

- Diagrama Causa- efecto (Espina de pescado)
- FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas)
- Árbol del problema o Diagrama del árbol
- Los 5 ¿Por qué?
- AMFE (Análisis de Modo y Efecto de Falla).

2.1.11 Definición de terminología utilizada en la empresa

- **OKR:** Resultados claves de objetivos, es un plan de acción diseñado para implementar y dar seguimiento a estrategias claves que estén alineadas con la visión general de la empresa. (por sus siglas en inglés, Objective Key Result).
- **Remesas:** Las remesas son el envío de dinero que realizan las personas que viven en otro país a su país de origen.

2.2. Estado del Arte

Los antecedentes revisados abordan proyectos de diagnóstico y mejora organizacional en empresas de diversos sectores en Nicaragua y otros países de Latinoamérica, proporcionando un contexto fundamental para el estudio en Remitly Managua.

2.2.1 Diagnóstico Interno y Externo de la Empresa

Diversos estudios, como el diagnóstico administrativo en **Global Motos**, resaltan la importancia de una evaluación integral del ambiente organizacional y el análisis de fortalezas y debilidades internas a través de herramientas como el FODA. Este estudio emplea encuestas y entrevistas para evaluar la eficiencia de los procesos administrativos y fundamentar propuestas de mejora. En el análisis administrativo de **Empresa PRIS**, también se identifica la necesidad de mejorar la planificación y organización para optimizar el rendimiento. La metodología empleada en estos estudios, basada en herramientas de análisis de procesos y recolección de datos primarios, resulta relevante para el diagnóstico en Remitly Managua.

2.2.2 Identificación de Áreas de Mejora

El trabajo en **Taller ECONS-3** implementa metodologías como el diagrama de Pareto y el ciclo PHVA para detectar áreas críticas de operación y formular propuestas de mejora específicas. La identificación de áreas de oportunidad se basa en datos concretos obtenidos a través de observación y análisis de procesos. De manera similar, en **Global Motos**, el análisis administrativo detecta debilidades en la estructura organizacional, proponiendo mejoras que incluyen la documentación de procesos y el fortalecimiento de la cadena de valor para reducir los reprocesos.

2.2.3 Factores que Inciden en la Eficiencia Administrativa

El diagnóstico en **Taller ECONS-3** destaca la relevancia de la eficiencia operativa al examinar problemas como tiempos improductivos y falta de comunicación entre áreas, factores que inciden directamente en el desempeño organizacional. En este estudio, la

metodología PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) es fundamental para analizar y aplicar mejoras, lo que puede resultar beneficioso en el contexto de Remitly. En **Global Motos**, el estudio evidencia cómo la carencia de una estructura administrativa clara afecta la eficiencia de los procesos y la competitividad de la empresa. En este caso, la propuesta de mejora se centra en optimizar la cadena de valor a través de una mayor organización y estructuración de las actividades internas, abordando tanto el clima organizacional como la eficiencia administrativa.

2.2.4 Propuesta de Plan de Mejora

Los estudios previos señalan la efectividad de planes de mejora administrativa bien estructurados, como en los casos de **Empresa PRIS** y **Global Motos**, que proponen rutas de mejora enfocadas en la formalización de procesos, implementación de manuales de funciones, y flujos de actividades para reducir errores y aumentar tanto la satisfacción de los empleados como la eficiencia general.

2.2.5 Evolución de la Temática en el Tiempo y Postura Teórica

A lo largo de los años, los estudios en empresas nicaragüenses han evolucionado desde evaluaciones básicas hasta metodologías integradas que incluyen herramientas como el ciclo PHVA y análisis FODA específicos para empresas en crecimiento. Estos estudios han permitido que el diagnóstico organizacional se formalice y destacan la necesidad de estructuras administrativas claras y planes de mejora bien definidos para satisfacer las demandas del mercado.

Comparado con los antecedentes, el enfoque en Remitly introduce una novedad al centrarse en una empresa multinacional bajo el régimen de zonas francas, lo cual añade complejidad en términos de normativas y eficiencia administrativa en un entorno de servicios. La investigación se sitúa en un enfoque contemporáneo de análisis y

optimización para empresas de servicios, diferenciándose de estudios previos que se concentran principalmente en manufactura y operaciones locales.

2.3 Marco Legal

Dado el contexto operativo de Remitly en Nicaragua, la empresa se encuentra regida por las siguientes leyes nacionales: la Ley No. 917, Ley de Zonas Francas de Exportación, y la Ley No. 344, Ley de Promoción de Inversiones Extranjeras. Estas regulaciones brindan el marco adecuado para la operación de empresas extranjeras en el país, ofreciendo incentivos específicos y obligaciones que aseguran su correcta integración en el mercado nicaragüense.

2.3.1 Ley No. 917, Ley de Zonas Francas de Exportación

La Ley No. 917 regula la operación de empresas bajo el régimen de zonas francas en Nicaragua, promoviendo la inversión extranjera mediante la exención de ciertos impuestos y beneficios aduaneros. Este régimen es aplicable tanto a empresas manufactureras como a aquellas que prestan servicios orientados al mercado internacional.

Remitly, aunque no realiza exportaciones físicas, está inscrita en el régimen de zonas francas debido a su enfoque en la prestación de servicios internacionales de atención al cliente y aseguramiento de calidad para la matriz global. Este régimen permite a la empresa operar con beneficios fiscales, facilitando su competitividad y contribuyendo a la captación de inversión extranjera.

La empresa debe cumplir con las regulaciones fiscales y laborales nicaragüenses específicas para zonas francas, incluyendo la seguridad social y el reporte de actividades ante la Comisión Nacional de Zonas Francas. Además, debe garantizar que sus prácticas administrativas y de gestión de personal se alineen con las normativas

nacionales, promoviendo así una operación transparente y eficiente dentro de los límites de la ley. **(Legislación de Nicaragua, 2015)**

2.3.2 Ley No. 344, Ley de Promoción de Inversiones Extranjeras

La Ley No. 344 establece un marco legal para fomentar y proteger la inversión extranjera en Nicaragua. Esta ley garantiza la igualdad de condiciones entre inversionistas nacionales y extranjeros, facilita la repatriación de capital y ganancias, y promueve un entorno favorable para la inversión.

Dado que Remitly es una empresa multinacional que opera en Nicaragua, la Ley de Promoción de Inversiones Extranjeras le asegura un trato equitativo y derechos de protección sobre sus inversiones en el país. La ley permite a la empresa manejar sus recursos financieros con flexibilidad, incluyendo la posibilidad de repatriar utilidades y capitales de inversión, lo cual es esencial para la planificación financiera de la empresa.

Esta ley brinda a Remitly un entorno seguro y atractivo para operar en Nicaragua, favoreciendo la estabilidad de sus operaciones y asegurando que pueda beneficiarse de las garantías de protección a la inversión que le permitan gestionar sus recursos eficientemente en el país. **(Legislación de Nicaragua, 2000)**

2.4 Marco Contextual

Remitly es una empresa estadounidense de servicios financieros fundada en 2011 y con sede principal en Seattle, Washington. Se especializa en transferencias

internacionales de dinero desde países como Estados Unidos, Canadá y otros, hacia cuentas bancarias locales, puntos de retiro de efectivo y billeteras móviles, permitiendo a los usuarios enviar remesas a más de 170 países en todo el mundo. En Nicaragua su sede está ubicada en Ofiplaza El Retiro en el departamento de Managua.

Los usuarios pueden crear una cuenta en la plataforma, seleccionar el monto a enviar y elegir el método de entrega que mejor se adapte a las necesidades del beneficiario. La empresa se destaca por ofrecer tarifas competitivas y tiempos de entrega rápidos, brindando una opción conveniente y segura para quienes desean enviar dinero a sus seres queridos en Nicaragua.

Cabe señalar que en el primer semestre del año 2024 la empresa pasó por una reestructuración la cual llevó a la toma de decisión estratégica del cierre de uno de sus áreas de servicio al cliente para mantener la calidad de sus servicios. Sin embargo, las operaciones en Nicaragua permanecen enfocadas únicamente en servicio al cliente, aseguramiento de calidad, prevención de riesgos y desarrollo de talento humano.

La empresa realiza dos tipos de auditorías: interna y externa. La **auditoría interna** se lleva a cabo cada seis meses y tiene como objetivo evaluar todas las áreas administrativas a nivel empresarial, asegurando el cumplimiento de procesos y la eficiencia operativa. Por otro lado, la empresa **Cox Accounting Solutions** realiza la **auditoría externa** una vez al año. Este proceso es esencial para cumplir con los estándares internacionales y obtener certificaciones de calidad que garanticen la excelencia en los servicios financieros ofrecidos al público.

Recientemente, Remitly ha ampliado su enfoque estratégico global hacia su diversificación de servicios financieros, dando mayor prioridad y enfoque a otros servicios como préstamos bajo el modelo "envíe ahora y pague después", billeteras digitales y pagos de empresa a empresa (B2B). Este cambio estratégico, implementado en el segundo semestre de 2024, reestructura su visión empresarial y refuerza su objetivo de posicionarse como líder en el mercado de servicios financieros internacionales, conectando a los inmigrantes con su país de origen a través de soluciones innovadoras. **(Remitly, Inc., 2024)**

CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de Investigación

La investigación realizada corresponde a un tipo de investigación aplicada, ya que tiene como objetivo principal proponer un plan de mejora para la empresa Remitly Managua, aplicando conocimientos para transformar su realidad empresarial. En cuanto a su nivel de profundidad, se clasifica como descriptiva al detallar las características de los

procesos administrativos actuales y explicativa al identificar las causas y consecuencias que influyen en la eficiencia administrativa.

En relación con la naturaleza de los datos, sigue un enfoque mixto, combinando análisis cualitativo (entrevistas y datos interpretativos) y cuantitativo (indicadores y métricas administrativas). Los datos se obtienen mediante investigación documental (fuentes internas de la empresa) y de campo (entrevistas con responsables de áreas clave). Además, se clasifica como una investigación no experimental, ya que no manipula variables, sino que analiza información proporcionada por la empresa.

El diseño metodológico utiliza un método analítico, descomponiendo la estructura organizativa para evaluar sus dinámicas internas. Temporalmente, es un estudio transversal, enfocado en un diagnóstico situacional durante el segundo semestre de 2024.

El proyecto se enmarca como un proyecto privado del sector servicios, específicamente vinculado a la atención al cliente y aseguramiento de calidad en el sector financiero. Desde el perfil profesional, se clasifica como un proyecto económico con elementos tecnológicos, ya que emplea herramientas como Jamovi y Taguette para el análisis de datos. Su orientación corresponde a un proyecto de desarrollo, pues busca promover la mejora organizacional, con un área de influencia regional, limitada a la sede de Remitly en Managua. **(Remitly, Inc., 2024)**

3.2 Área de estudio: macro y micro localización

La presente investigación se desarrollará en la empresa Remitly, una compañía transnacional con sede principal en Seattle, Estados Unidos. La sede en Nicaragua se encuentra en la ciudad de Managua, ubicada en Ofiplaza El Retiro, en un edificio corporativo de acceso restringido, limitado a visitas con previa autorización de la gerencia. El alcance del trabajo estará centrado en la estructura administrativa y

operativa de la empresa, con énfasis en las áreas relacionadas con Recursos Humanos, operaciones y aseguramiento de calidad. **(Remitly, Inc., 2024)**

Figura No. 7 – Sede en Nicaragua, Ofiplaza El Retiro



Desde el punto de vista macro, según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU, 1997), el área de estudio corresponde al sector de servicios, específicamente en “Actividades administrativas y de apoyo de oficina y otras actividades de apoyo a las empresas”. A nivel micro, la investigación se enfoca en la evaluación de procesos internos de la sede de Remitly Managua, utilizando herramientas de recolección de

datos como entrevistas y análisis documental proporcionados por los responsables de las áreas clave.

3.3 Unidades de análisis

Las unidades de análisis de esta investigación serán las personas (empleados administrativos y operativos de la empresa Remitly Managua) y los documentos relacionados con los procesos administrativos, como reportes de desempeño, registros de feedback, y datos organizativos proporcionados por la empresa.

Población

La población estará compuesta por todos los empleados de Remitly Managua, que incluyen a 421 colaboradores, de los cuales 55 forman parte del personal administrativo y el resto se desempeña en áreas operativas.

Muestra

Cálculo de muestra para encuestas:

Se seleccionará una muestra representativa mediante un muestreo aleatorio con población finita ya que se conoce la población total con la que se cuenta. Utilizaremos la siguiente información en el cálculo del tamaño de la muestra:

Figura No. 8 – Cálculo de Muestra

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{E^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}$$

En donde:

- N : Tamaño de la población total.
- Z : Valor crítico de la distribución normal para un nivel de confianza deseado (por ejemplo, $Z=1.96$ para un 95% de confianza).
- p : Proporción estimada de la población que tiene la característica de interés (usualmente 0.5 para máxima variabilidad).
- E : Margen de error permitido. (5%)

Sustituyendo:

- $N=421$
- $Z=1.96$
- $p=0.5$

- $\alpha=0.05$

N= 201 empleados

Cálculo de muestra para entrevistas:

Para entrevistas cualitativas, es recomendable un tamaño de muestra entre 15 y 30 personas, dependiendo del nivel de detalle requerido, la diversidad de opiniones que se espera capturar y los recursos disponibles.

Para calcular un número específico de entrevistas con preguntas abiertas, usaremos un enfoque basado en el principio de saturación y la proporción de empleados por estrato. De esta manera, se obtiene una muestra más balanceada que representa a los diferentes niveles de la organización.

Estructura poblacional de Remitly:

- **Operaciones:** 401 empleados
- **Finanzas:** 9 empleados
- **RRHH:** 6 empleados
- **Instalaciones:** 5 empleados

Utilizaremos la siguiente fórmula para el cálculo proporcional en muestreo estratificado:

$$\text{Entrevistas por estrato} = \left(\frac{\text{Tamaño del estrato}}{\text{Tamaño total de la población}} \right) \times \text{Total entrevistas}$$

Distribución De Entrevistas Cualitativas:

Estrato	Tamaño Estrato	Entrevistas
---------	----------------	-------------

Operaciones	401	19
RRHH	9	0
Finanzas	6	0
Instalaciones	5	0

En pro de obtener una muestra cualitativa de calidad que nos ayude a recolectar datos de todas las áreas operativas y administrativas de la empresa, se ha hecho el siguientes ajuste:

Estrato	Tamaño Estrato	Entrevistas
Operaciones	401	19
RRHH	9	2
Finanzas	6	2
Instalaciones	5	2

Total de entrevistas cualitativas: 25

3.4 Técnicas e instrumentos de recopilación de datos

Para obtener una visión completa de la situación actual de **(Remitly, Inc., 2024)** Managua, se emplearán los siguientes instrumentos de recopilación de datos:

Técnicas de investigación	Tipos	Instrumentos de recolección de datos	Herramientas o recursos materiales
Encuestas	Preguntas: Estructuradas con escala de Likert (1-5)	Cuestionarios	Computadoras, formularios en Google Docs y Jamovi.
Entrevistas	Estructuradas, abiertas a compartir opiniones	Guía de preguntas	Computadoras, correo electrónico, Google Docs, WhatsApp, Zoom y Taguette.
Análisis documental	Análisis interno o de contenido.	Documentos internos proporcionados por la empresa (reportes, registros, manuales, políticas, etc).	Computadoras, documentos físicos, observaciones autorizadas.

3.5 Confiabilidad y validez de los instrumentos

La confiabilidad y validez de los instrumentos utilizados en esta investigación son fundamentales para garantizar la precisión y la relevancia de los resultados obtenidos.

- **Confiabilidad:** Para asegurar la consistencia de los datos recolectados, se diseñarán instrumentos estandarizados como guías de entrevistas y cuestionarios estructurados que serán revisados y aprobados por la jefa de recursos humanos de Remitly. Se aplicará una prueba piloto con un pequeño grupo de participantes seleccionados dentro del personal de la empresa para identificar posibles inconsistencias o ambigüedades en las preguntas. Una vez aprobada la versión final, se procederá a su implementación para llevar a cabo la recolección de datos en la muestra definida.
- **Validez:** Los cuestionarios y entrevistas estarán alineados con los objetivos específicos de la investigación, asegurando que los datos obtenidos sean representativos y relevantes para el análisis organizacional de Remitly Managua. Se utilizarán preguntas directas y claras para evitar sesgos en las respuestas.

Finalmente, la empresa Remitly Managua emitirá una carta de aval que certifica la realización y entrega de la investigación, validando que los datos recolectados y analizados se realizaron conforme a las normativas y procedimientos internos establecidos.

3.6 Procesamiento de datos y análisis de la información

El procesamiento de los datos y el análisis de la información son etapas clave en la investigación, ya que permiten transformar los datos recolectados en insumos útiles

para el diagnóstico y la propuesta de mejora. Este proceso se llevará a cabo en las siguientes etapas:

A) Procesamiento de Datos:

- Datos cualitativos:

La información cualitativa, obtenida a través de entrevistas, será clasificada en categorías relacionadas con las variables de estudio, por ejemplo, eficiencia administrativa y satisfacción laboral. Estos datos serán procesados utilizando la herramienta Taguette, que permitirá identificar patrones y categorías emergentes en los discursos de los participantes.

- Datos Cuantitativos:

Los datos cuantitativos recolectados mediante cuestionarios serán ingresados en una base de datos digital llamada Jamovi, la cual nos ayuda a generar estadísticas descriptivas (frecuencias y promedios) que permitan identificar relaciones entre las variables clave.

B) Validación y revisión:

Los resultados obtenidos serán revisados para garantizar su coherencia e integridad, asegurando que respondan a los objetivos específicos de la investigación. De esta manera, el procesamiento de datos y el análisis de la información garantizarán un enfoque sistemático y riguroso, permitiendo que los resultados sean confiables y útiles para la toma de decisiones en la empresa Remitly Managua.

C) Análisis de la Información:

- **Análisis cualitativo:** Los datos textuales serán sometidos a un análisis de contenido para identificar factores recurrentes que inciden en la eficiencia

administrativa. Se emplea la codificación temática para estructurar los hallazgos en categorías específicas.

- **Análisis cuantitativo:** Los resultados estadísticos serán interpretados para identificar tendencias y correlaciones entre los datos de desempeño, satisfacción laboral y eficiencia administrativa.

D) Presentación de resultados:

Los hallazgos se presentarán en gráficos, tablas o diagramas que permitan una interpretación visual, clara y concisa. Estos insumos serán utilizados como base para desarrollar el plan de mejora propuesto en la investigación.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Diagnóstico actual de la empresa

Misión:

Buscamos empoderar a los inmigrantes y sus familias para que prosperen en sus nuevos entornos.

Visión:

La visión de Remitly es transformar vidas con servicios financieros confiables que trascienden fronteras. El enfoque siempre ha sido una parte clave de nuestra estrategia y nuestro enfoque inicial es transformar la industria global de remesas. Con el tiempo, aprovecharemos nuestra marca confiable de servicios financieros y nuestra red global para extendernos a productos adicionales y complementarios.

Logramos nuestra visión enfocándonos incansablemente en la cultura. Hemos creado los Valores Culturales de Remitly, que representan cómo un miembro ejemplar del equipo de Remitly y el equipo general de Remitly trabajan para cumplir las promesas a los clientes todos los días. Eso comienza por poner a los clientes en el centro de todo lo que hacemos.

Valores Corporativos:

1. Actuar con propósito.

- **Contratar y desarrollar gente excepcional:** Somos optimistas y queremos hacer la diferencia.
- **Asumimos Responsabilidad:** Pensamos, actuamos, y asumimos la responsabilidad en beneficio general de Remitly.
- **Apunta a las estrellas:** Nos ponemos metas ambiciosas y soñamos en grande.
- **Superar el miedo:** No tenemos miedo a fallar.

2. Construyendo relaciones.

- **Lidera de forma auténtica:** Somos abiertos, conscientes de nosotros mismos y compartimos conocimientos y contexto con entusiasmo para ayudar a otros a tener éxito.

- **Ganar confianza a través de la integridad:** Hacemos lo correcto, incluso cuando es difícil.
- **Sé un compañero compasivo:** Extendemos la empatía más allá de los sentimientos y la convertimos en acción.

3. Tomando acción.

- **Cumplir con lo prometido:** Ayudamos a nuestros clientes a cumplir sus promesas al cumplir las nuestras.
- **Mejora Constante:** Somos humildes, curiosos y aprendices autodirigidos.
- **Inclinación por la acción:** Priorizamos urgentemente y actuamos.
- **Orientado por los datos:** Mejoramos nuestro juicio y nuestras decisiones a través de los datos y la lógica.

Objetivo corporativo:

Posicionarnos con un servicio excepcional en el mercado de servicios financieros internacionales, brindando soluciones y conectando a más inmigrantes con su país de origen. **(Remitly, Inc., 2024)**

Estructura Jerárquica de Remitly Managua:

1. Alta Gerencia:

- **Descripción:** Este nivel incluye a los gerentes de cada departamento y al director de la sede en Managua. La Alta Gerencia actúa como enlace entre la estrategia global de Remitly, establecida por la matriz en Seattle, y la ejecución local.
- **Relación con Procesos:** Supervisan la implementación de las estrategias operativas y administrativas. Lideran reuniones con gerentes de nivel inferior para garantizar la alineación con los objetivos corporativos. Dirigen iniciativas para mitigar impactos organizacionales y mejorar el clima laboral.

2. Departamento de Operaciones

- **Total de Empleados:** 401
- **Niveles Jerárquicos:**
 - **Nivel 1:** Agentes Operativos (350). Realizan las tareas operativas directas, como atención al cliente y resolución de escalaciones.
 - **Nivel 2:**
 - Gerentes de Áreas Operativas (30). Supervisan el desempeño de los agentes y aseguran el cumplimiento de metas.
 - Contribuidores Individuales (20). Incluye roles en calidad y mentores que monitorean y mejoran la eficiencia del equipo de agentes.
 - **Nivel 3:** Gerentes de Áreas Superiores (4). Coordina equipos amplios, supervisa indicadores clave y reporta a la Alta Gerencia.
 - **Nivel 4:** Gerente Superior de Operaciones (1). Asegura la coherencia operativa y la alineación con las estrategias regionales.
- **Relación con Procesos:** Maneja la mayor parte de las operaciones directas de atención al cliente. Coordinar con la Alta Gerencia para implementar estrategias de eficiencia operativa.

3. Departamento de Finanzas

- **Total de Empleados:** 9

- **Niveles Jerárquicos:**
 - **Nivel 1:** Equipo de Nómina (4). Gestiona el pago de empleados y otros aspectos financieros básicos.
 - **Nivel 2:** Contadores Superiores y Planilla Superior (3). Aseguran el cumplimiento de normativas financieras locales y globales.
 - **Nivel 3:** Gerente de Planilla (1). Supervisa las actividades financieras.
 - **Nivel 4:** Gerente Financiero (1). Responsable de la planificación financiera y el reporte directo al CFO en Seattle.
- **Relación con Procesos:** Proveen soporte administrativo financiero. Colaboran estrechamente con otros departamentos para asegurar la disponibilidad de recursos.

4. Departamento de Recursos Humanos (RR.HH.)

- **Total de Empleados:** 6
- **Niveles Jerárquicos:**
 - **Nivel 1:** Generalista de RR.HH. (1). Brinda soporte administrativo básico a empleados.
 - **Nivel 2:** Socios de Operaciones de Personas (2) y Socios Comerciales de Personas (3). Enfocados en la gestión del talento y el desarrollo organizacional.
 - **Nivel 3:** Vicepresidente Superior de RR.HH.. Lidera estrategias globales en coordinación con la matriz.
 - **Nivel 4:** Responsable de RR.HH.. Supervisa las actividades locales y sirve como enlace entre la región y Seattle.
- **Relación con Procesos:** Maneja iniciativas para mejorar el clima laboral y apoyar el desarrollo del talento. Implementa estrategias como el programa "Despertando el Talento".

5. Departamento de Instalaciones

- **Total de Empleados:** 5

- **Niveles Jerárquicos:**
 - **Nivel 1:** Técnico de Instalaciones (1). Maneja el mantenimiento diario.
 - **Nivel 2:** Coordinadores de Instalaciones (2). Supervisan actividades logísticas y de mantenimiento.
 - **Nivel 3:** Coordinador Superior de Instalaciones (1). Asegura que las instalaciones cumplan con los estándares operativos.
 - **Nivel 4:** Responsable de Instalaciones y Programas (1). Supervisa el funcionamiento integral del departamento.
- **Relación con Procesos:** Apoya los procesos operativos al garantizar que las instalaciones estén en condiciones óptimas. Coordinar con RRHH para mantener un ambiente de trabajo seguro y adecuado.

Complejidad y Alcance de Operaciones

- **Total de Empleados:** 421.
- **Empleados Administrativos:** 55. Distribuidos en niveles jerárquicos que abarcan desde soporte básico hasta roles estratégicos en áreas críticas como RR.HH. y Finanzas.
- **Procesos Clave:**
 - La relación entre los niveles jerárquicos y los procesos se centra en la comunicación fluida desde la Alta Gerencia hasta los niveles operativos.
 - Los departamentos trabajan de forma interdependiente para garantizar tanto la eficiencia operativa como la coherencia administrativa.

4.1.1 Análisis externo

Análisis PESTEL

El análisis PESTEL realizado para Remitly permite identificar los factores externos más relevantes que afectan su desempeño en el entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. Este enfoque proporciona una visión estructurada de las oportunidades y amenazas que influyen en la empresa, ayudando a priorizar estrategias para su sostenibilidad y competitividad.

ANÁLISIS PESTEL										
PESTEL	Notas	Impacto potencial	Implicación e importancia				Oportunidad	Amenaza	Probabilidad de Ocurrencia - Alto / Bajo	Impacto en la empresa
			Marco temporal	Tipo	Impacto	Importancia relativa				
	¿Cómo podrán impactar los factores listados en la izquierda en Remitly?	Alto / Medio / Bajo	Tiempo	Positivo / Negativo / Desconocido	Aumento / Sin cambios / Disminuyendo	Critico / Importante / Sin importancia				
POLITICO	Restricciones migratorias	Alto	Actual	Negativo	Sin cambios	Importante		X	Alto	Alto
	Política fiscal	Medio	Actual	Desconocido	Sin cambios	Desconocido		X	Medio	Medio
	Política económica	Medio	Actual	Desconocido	Sin cambios	Desconocido		X	Alto	Alto
ECONOMICO	Aumento de la inflación	Alto	Actual	Negativo	Sin cambios	Critico		X	Alto	Alto
	Altas tarifas/Costos	Alto	Actual	Negativo	Aumentado	Importante		X	Alto	Alto
	Movimiento de remesas intrarregional	Alto	Actual	Positivo	Aumentado	Importante	X		Alto	Alto
	Crecimiento del PIB	Alto	Actual	Positivo	Aumentado	Importante	X		Alto	Alto
	Desaceleración mundial	Alto	Actual	Negativo	Aumentado	Critico		X	Alto	Alto
SOCIAL	Generación digital	Alto	Actual	Positivo	Aumentado	Importante	X		Alto	Medio
	Educación	Medio	Actual	Negativo	Aumentado	Importante		X	Medio	Medio
	Cultura tradicional de remesas	Medio	Actual	Negativo	Disminuyendo	Importante		X	Medio	Medio
TECNOLÓGICO	Era digital	Alto	Actual	Positivo	Aumentado	Critico	X		Alto	Alto
	Infraestructura tecnológica con Bcos Pq y Md-API	Medio	Actual	Negativo	Disminuyendo	Importante		X	Medio	Medio
	Ciberseguridad en apps financieras	Alto	Actual	Negativo	Aumentado	Importante		X	Alto	Alto
ECOLÓGICO	Consumismo responsable-Huella de Carbono	Bajo	A futuro	Positivo	Aumentado	Sin importancia	X		Medio	Bajo
LEGAL	Amplia prevalencia de prácticas corruptas en el sistema legal	Alto	Actual	Negativo	Aumentado	Critico		X	Alto	Alto
	Cumplimiento normativo y regulaciones financieras globales	Alto	Actual	Positivo	Aumentado	Critico	X		Alto	Alto
	Protección de datos y privacidad de los clientes	Alto	Actual	Positivo	Aumentado	Critico	X		Alto	Alto

Remitly enfrenta desafíos significativos en el ámbito político, como restricciones migratorias y políticas fiscales inciertas, que representan amenazas de alto impacto. En el ámbito económico, la inflación, los costos altos y la desaceleración mundial son riesgos críticos, aunque el movimiento intrarregional de remesas y el crecimiento del PIB ofrecen oportunidades clave. Socialmente, la generación digital impulsa su adopción tecnológica, mientras que la cultura tradicional de remesas y la falta de educación financiera generan barreras. Tecnológicamente, la era digital y el cumplimiento normativo global destacan como oportunidades críticas, aunque la ciberseguridad y las limitaciones en infraestructura tecnológica presentan riesgos importantes. Factores ecológicos tienen un impacto menor, pero el entorno legal, marcado por la corrupción y las regulaciones financieras, es una dimensión crítica tanto para aprovechar como para mitigar.

5 Fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter aplicado a Remitly refleja un panorama estratégico caracterizado por una intensa dinámica competitiva en la industria de remesas digitales. Esta metodología permite evaluar las presiones y oportunidades que enfrentan las empresas en un entorno de constantes avances tecnológicos y expectativas cambiantes de los consumidores, destacando tanto las barreras como las ventajas competitivas de Remitly en el mercado global.

5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER		No.	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA
PODER DE LOS COMPRADORES	Los compradores tienen más poder cuando: *Los vendedores son pocos y pequeños y los compradores pocos y grandes. *Los compradores adquieren grandes cantidad. *Un comprador individual es un gran cliente. *Los compradores pueden cambiar proveedores a bajo costo. *Los compradores compran de múltiples vendedores a la vez. *Los compradores pueden integrarse fácilmente hacia atrás.	1	Los consumidores tienen poder debido a la facilidad de cambiar entre proveedores.
		2	Existe una amplia disponibilidad de opciones en el mercado de remesas.
		3	Remitly limita este poder ofreciendo accesibilidad, tarifas competitivas y facilidad de uso como valor agregado.
NUEVOS COMPETIDORES / POTENCIALES	Los competidores entrantes (a la industria/ amenazan a las compañías establecidas): Barreras al ingreso: *Lealtad de marca. *Ventajas absolutas de costo. *Economías de escala. *Costos inter cambiantes. *Normativas Gubernamentales. *Las barreras al ingreso reducen la amenaza de nueva competencia.	1	Barreras de entrada incluyen: lealtad de marca, normativas gubernamentales y economías de escala.
		2	Barreras tecnológicas como la necesidad de infraestructura segura dificultan la entrada.
		3	Alianzas estratégicas con bancos refuerzan la posición de Remitly frente a nuevos competidores.
RIVALIDAD CON ESTABLECIDOS	La intensidad de la rivalidad competitiva en una industria surge de: *La estructura competitiva de la industria. *Las condiciones de la demanda (crecimiento o declinación) en la industria. *El tamaño de las barreras de salida en la industria.	1	Los flujos globales de remesas se vieron gravemente afectados por la pandemia de COVID-19 en 2020. Esto creó un impacto negativo en remesas con tiendas físicas tales como "Western Union", "Money Gram" e igualmente positivos en las remesas digitales como "Remitly", "Kash".
		2	En el segundo trimestre del 2024 las remesas recibidas procedentes del exterior reflejaron un crecimiento del 11.9% en comparación con el mismo periodo del 2023
PODER DE LOS PROVEEDORES	*Sus productos tienen pocos sustitutos y son importantes para los compradores. *La industria del comprador no es u cliente importante para el proveedor. *La diferenciación hace costoso que los compradores cambien de proveedor. *Los proveedores pueden integrarse hacia delante y competir con los compradores.	1	Las remesas tradicionales tiene gran poder de negociación, ya que representa el 85% de las remesas.
		2	Existe poder de negociación en los cambios de procesos internos (Regulaciones).
		3	Diferenciación de costos de remesas tradicionales vs remesas digitales.
PRODUCTOS SUSTITUTOS	*La amenaza competitiva de los productos sustitutos incrementa conforme se acercan en su capacidad de llenar necesidades de los clientes.	1	Inversiones extranjeras directas: En lugar de enviar dinero de manera regular, las personas pueden optar por realizar inversiones en sus países de origen, el cual puede implicar el establecimiento de negocios, la adquisición de propiedades o la inversión de proyectos locales.
		2	Promoción de programas de microfinanzas y apoyo a emprendedores locales: puede ser un producto sustituto de las remesas, al proporcionar acceso a préstamos y capacitaciones empresariales, fomentando la creación de pequeñas empresas que
		3	Las alternativas incluyen prestamistas informales, criptomonedas y billeteras digitales

Remitly opera en un sector donde el poder de los compradores es significativo debido a la disponibilidad de opciones en el mercado y los bajos costos de cambio entre proveedores. Sin embargo, la empresa logra atenuar esta presión ofreciendo tarifas competitivas y facilidad de uso. Las barreras de entrada para nuevos competidores, como normativas regulatorias y la necesidad de infraestructura avanzada, son altas, protegiendo parcialmente a la compañía, aunque las innovaciones tecnológicas siguen siendo una amenaza latente.

En cuanto a la rivalidad con competidores establecidos, el crecimiento de las remesas digitales frente a modelos tradicionales ha fortalecido a empresas como Remitly, aunque enfrenta desafíos de diferenciación y costos. El poder de los proveedores es

menos relevante debido a la naturaleza tecnológica del servicio, mientras que la amenaza de sustitutos está presente en opciones como criptomonedas, billeteras digitales y programas de microfinanzas. A pesar de estas fuerzas, la combinación de alianzas estratégicas, una oferta diferenciada y una creciente aceptación de remesas digitales posiciona a Remitly como un actor competitivo en la industria.

Matriz de Perfil competitivo

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) es una herramienta estratégica que permite evaluar el desempeño de una empresa frente a sus principales competidores en relación con factores clave de éxito en el mercado. En el caso de Remitly, este análisis destaca áreas críticas como el posicionamiento de mercado y el seguimiento al cliente, que limitan su capacidad de competir de manera más sólida con empresas como Kash, Western Union y MoneyGram. Al mismo tiempo, resalta fortalezas distintivas como su accesibilidad y enfoque en el valor humano, aspectos que pueden convertirse en ventajas competitivas si son potenciados estratégicamente.

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO															
REMITLY															
Factores Críticos para el Éxito	COMPETIDORES FORMALES									COMPETIDORES INFORMALES			EMPRESA		
	Competidores 1			Competidores 2			Competidores 3			Competidores 4			Remitly		
	Western Union			Money Gram			Kash			Prestamistas informales					
	Peso Industria	Calificación	Peso Ponderado	Peso Industria	Calificación	Peso Ponderado	Peso Industria	Calificación	Peso Ponderado	Peso Industria	Calificación	Peso Ponderado	Peso Industria	Calificación	Peso Ponderado
	Calidad de producto	0.20	2	0.40	0.20	2	0.40	0.20	3	0.60	0.20	1	0.20	0.20	2
Accesibilidad	0.20	3	0.60	0.20	3	0.60	0.20	3	0.60	0.20	2	0.40	0.20	3	0.60
Posicionamiento del mercado	0.30	3	0.90	0.30	3	0.90	0.30	1	0.30	0.30	1	0.30	0.30	2	0.60
Seguimiento y monitoreo de Clientes	0.20	1	0.20	0.20	1	0.20	0.20	2	0.40	0.20	1	0.20	0.20	1	0.20
Personal Valor Humano	0.10	2	0.20	0.10	2	0.20	0.10	3	0.30	0.10	3	0.30	0.10	3	0.30
TOTAL	1.00		2.30	1.00		2.30	1.00		2.20	1.00		1.40	1.00		2.10

El análisis revisado de la Matriz de Perfil Competitivo sitúa a Remitly con un puntaje de 2.10, ligeramente por debajo de Kash (2.20) y al mismo nivel que Western Union y MoneyGram (2.30). Destaca su accesibilidad (0.60) y valor humano (0.30) como fortalezas clave, mientras que el posicionamiento de mercado (0.60) y el seguimiento de clientes (0.20) se mantienen como áreas críticas de mejora, en línea con los hallazgos del FODA y MEFI.

Comparativamente, Kash lidera en calidad de producto y seguimiento al cliente, reflejando la necesidad de que Remitly fortalezca su reconocimiento global y estrategias de fidelización para consolidar su posición en el mercado competitivo.

4.1.2 Análisis interno

El análisis FODA de Remitly Managua se desarrolló a partir de información recopilada mediante entrevistas estructuradas realizadas a representantes de cada uno de los departamentos de la empresa. Este enfoque permitió obtener perspectivas diversificadas sobre los factores internos y externos que afectan a la organización, basadas en las experiencias y observaciones directas de los colaboradores.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO CON LA MATRIZ FODA	
FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
DEBILIDADES	AMENAZAS
Dependencia de infraestructuras financieras externas.	Competencia intensa con empresas como Western Union.
Falta de posicionamiento global frente a líderes establecidos.	Cambios regulatorios en diferentes países.
Baja fidelización de usuarios frecuentes.	Fraudes y riesgos cibernéticos crecientes.
Limitada promoción de servicios adicionales.	Falta de confianza en Remitly.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Plataforma digital fácil de usar, disponible 24/7.	Crecimiento en la adopción de plataformas digitales para transferencias.
Bajos costos de envío en comparación con competidores.	Aumento de migrantes que necesitan enviar dinero a sus familias.
Alta seguridad en las transacciones.	Innovaciones en métodos de pago y alianzas estratégicas con bancos.
Atención al cliente en múltiples idiomas	Cambio de objetivo estrategico en el año 2024.

Las entrevistas fueron diseñadas con preguntas estratégicas que exploraron las percepciones de los participantes sobre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Remitly. Este proceso aseguró que la información obtenida refleja tanto las capacidades internas de la empresa como los desafíos y oportunidades presentes en su entorno.

Remitly destaca por su plataforma rápida, accesible las 24 horas y sin necesidad de cuenta bancaria, complementada con atención al cliente en múltiples idiomas y costos competitivos. Sin embargo, enfrenta desafíos internos como dependencia de infraestructura financiera externa, falta de posicionamiento global, baja fidelización de usuarios frecuentes y limitada promoción de servicios adicionales.

Las oportunidades incluyen en la adopción de plataformas digitales para transferencias, aumento de migrantes que necesitan enviar dinero a sus familias, innovación en métodos de pago y alianzas estratégicas con bancos, recordemos que Remitly realizó cambio de objetivo estratégico en el año 2024. Sin embargo, enfrenta amenazas como la competencia intensa con Western Union, cambios regulatorios de diferentes países, fraudes y riesgos cibernéticos y falta de confianza en Remitly.

Para consolidar su posición, Remitly debe fortalecer su presencia en el mercado, generar confianza y capitalizar las oportunidades tecnológicas y financieras del entorno.

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI):

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS (MEFI)						
FODA	MATRIZ	PESO	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	RESULTADO	RESULTADO
FACTORES INTERNOS		100%	1.0: DEBILIDAD MAYOR 3.0: DEBILIDAD MENOR		2.55	EMPRESA REMITLY SE ENCUENTRA SÓLIDA INTERNAMENTE
DEBILIDADES		50%				
Dependencia de infraestructuras financieras externas.	EFI	20%	1	0.2		
Falta de posicionamiento global frente a líderes establecidos.	EFI	10%	2	0.2		
Baja fidelización de usuarios frecuentes.	EFI	15%	2	0.3		
Limitada promoción de servicios adicionales.	EFI	5%	2	0.1		
FORTALEZAS		50%	4.0: FORTALEZAS PRINCIPALES 2.0: FORTALEZAS MENOR			
Plataforma digital fácil de usar, disponible 24/7.	EFI	25%	4	1.00		
Bajos costos de envío en comparación con competidores.	EFI	15%	3	0.45		
Alta seguridad en las transacciones.	EFI	5%	3	0.15		
Atención al cliente en múltiples idiomas	EFI	5%	3	0.15		

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) de Remitly refleja que la empresa se encuentra **internamente sólida**, con una calificación ponderada total de **2.55**. El análisis destaca que sus principales fortalezas incluyen una plataforma digital

altamente accesible y operativa las 24 horas, lo que constituye su mayor ventaja interna, junto con costos de envío competitivos que le permiten posicionarse favorablemente frente a la competencia. Además, se resalta la seguridad en las transacciones y la atención al cliente en múltiples idiomas como factores clave que contribuyen positivamente a su desempeño.

Por otro lado, las debilidades de la empresa se concentran en su dependencia de infraestructuras financieras externas, lo cual representa un riesgo significativo para sus operaciones. Asimismo, se identifica una falta de posicionamiento global frente a líderes establecidos en el mercado, una baja fidelización de usuarios frecuentes y una promoción limitada de servicios adicionales, aspectos que limitan el alcance y la competitividad de la empresa.

En general, la evaluación muestra que, aunque Remitly cuenta con bases internas fuertes que la posicionan como un actor sólido en su industria, existen áreas críticas que deben ser atendidas para fortalecer su desempeño y aprovechar plenamente su potencial competitivo.

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE):

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)						
FODA	MATRIZ	PESO	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	RESULTADO	RESULTADO
FACTORES EXTERNOS		100%	4: MUY IMPORTANTE 3: IMPORTANTE 2: POCO IMPORTANTE 1: NADA IMPORTANTE			
AMENAZAS		50%				
Competencia intensa con empresas como Western Union.	EFE	10%	3	0.30		
Cambios regulatorios en diferentes países.	EFE	10%	3	0.30		
Fraudes y riesgos cibernéticos crecientes.	EFE	10%	3	0.30		
Falta de confianza en Remitly.	EFE	20%	4	0.80		
OPORTUNIDADES		50%	4: MUY IMPORTANTE 3: IMPORTANTE 2: POCO IMPORTANTE 1: NADA IMPORTANTE			
Crecimiento en la adopción de plataformas digitales para transferencias.	EFE	5%	3	0.15		
Aumento de migrantes que necesitan enviar dinero a sus familias.	EFE	20%	4	0.80		
Innovaciones en métodos de pago y alianzas estratégicas con bancos.	EFE	10%	3	0.30		
Cambio de objetivo estratégico en el año 2024.	EFE	15%	4	0.60		
					3.55	EMPRESA REMITLY APROVECHA LAS OPORTUNIDADES Y MINIMIZA LOS EFECTOS DE AMENAZAS.

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) refleja que Remitly se encuentra en una posición **favorable** para capitalizar las oportunidades externas y mitigar los riesgos asociados con las amenazas del entorno. Con una calificación ponderada total de **3.55**, el análisis muestra que la empresa logra identificar y responder de manera efectiva a factores como el crecimiento en la adopción de plataformas digitales y el aumento de migrantes que requieren servicios de remesas, ambos elementos clave que fortalecen su presencia en el mercado.

Al mismo tiempo, las innovaciones en métodos de pago y la alineación con un objetivo estratégico claro en 2024 representan oportunidades adicionales que Remitly está en condiciones de aprovechar. Por otro lado, aunque enfrenta desafíos como la competencia intensa de empresas líderes, los riesgos regulatorios, el aumento de fraudes cibernéticos y la falta de confianza en la marca, la empresa ha implementado estrategias que le permiten minimizar los efectos negativos de estas amenazas. En conjunto, los resultados de la matriz confirman que Remitly tiene un manejo adecuado del entorno externo, posicionándola de manera competitiva y resiliente en su industria.

Análisis CAME:

ANÁLISIS CAME	
REMITLY	
FORTALEZAS	MANTENER
Plataforma digital fácil de usar, disponible 24/7.	Mejorando continuamente los procesos a través de desarrolladores calificados.
Bajos costos de envío en comparación con competidores.	Diversificando socios estratégicos para asegurar tarifas competitivas.
Alta seguridad en las transacciones.	Invirtiendo en tecnología avanzada y personal capacitado.
Atención al cliente en múltiples idiomas	Reforzando contrataciones de personal multilingüe.
OPORTUNIDADES	EXPLOTAR
Crecimiento en la adopción de plataformas digitales para transferencias.	Promoviendo la plataforma en redes y medios digitales populares.
Aumento de migrantes que necesitan enviar dinero a sus familias.	Destacando testimonios de usuarios reales en campañas publicitarias.
Innovaciones en métodos de pago y alianzas estratégicas con bancos.	Introduciendo billeteras móviles y acuerdos con comercios locales establecidos como los Super Express
Cambio de objetivo estratégico en el año 2024.	Diseñando programas de fidelización para ampliar la base de usuarios.
DEBILIDADES	CORREGIR
Dependencia de infraestructuras financieras externas.	Incentivando la adopción de sistemas automatizados por socios estratégicos.
Falta de posicionamiento global frente a líderes establecidos.	Ampliando marketing digital en mercados clave.
Baja fidelización de usuarios frecuentes.	Ofreciendo recompensas y promociones personalizadas. Por ejemplo: bonificación en aniversarios, transferencias gratis por números de envíos o bien referidos
Limitada promoción de servicios adicionales.	Rediseñando estrategias enfocadas en remitentes y receptores.
AMENAZAS	AFRONTAR
Competencia intensa con empresas como Western Union.	Destacando beneficios únicos en campañas comparativas.
Cambios regulatorios en diferentes países.	Anticipando normativas con equipos especializados
Fraudes y riesgos cibernéticos crecientes.	Implementando encriptación avanzada y monitoreo en tiempo real.
Falta de confianza en Remitly.	Educando al público mediante campañas digitales con influencers.

El análisis CAME de Remitly proporciona un enfoque estratégico que complementa la presente investigación al traducir los hallazgos del FODA en acciones claras. Para las fortalezas, se propone mejorar la plataforma digital mediante desarrolladores calificados, reforzar la atención al cliente multilingüe y mantener costos competitivos diversificando socios estratégicos, asegurando así una ventaja sostenible en el mercado.

En cuanto a las oportunidades, se destaca el uso de redes sociales y medios digitales para promover la plataforma, aprovechar el crecimiento de migrantes con campañas basadas en testimonios y explorar métodos de pago innovadores, alineándose con el cambio estratégico planificado para 2024.

En las debilidades, se plantean acciones como incentivar la automatización con socios estratégicos, ampliar el marketing en mercados clave, y fidelizar a clientes frecuentes con incentivos personalizados, abordando áreas críticas identificadas en el diagnóstico.

Para las amenazas, se propone fortalecer la confianza en la marca mediante campañas educativas con influencers, anticipar cambios regulatorios con equipos especializados y proteger a los clientes con herramientas de encriptación avanzada, garantizando así la sostenibilidad de las operaciones. Este análisis complementa los objetivos de la investigación al convertir los diagnósticos en estrategias accionables para el plan de mejora de la empresa.

4.2 Determinación del área con mayor oportunidad de mejora

Se aplicaron encuestas a 201 empleados de la empresa Remitly con el objetivo de identificar el área de mayor incidencia dentro de su estructura organizacional y administrativa. Estas encuestas se estructuraron en tres grupos, cada grupo contiene cuatro preguntas diseñadas para evaluar factores críticos asociados a cada tema, proporcionando una visión integral de las áreas con mayor impacto en la dinámica organizacional. Los resultados obtenidos se detallan a continuación. **(TAGUETTE, s.f.)**

Los encuestados respondieron todas las preguntas seleccionando la opción que mejor reflejaba su opinión.

[1] Totalmente en desacuerdo

[2] En desacuerdo

[3] Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

[4] De acuerdo

[5] Totalmente de acuerdo

1. **Percepción de rol y procesos (Grupo 1):** Evalúa cómo los empleados perciben su función y los procesos relacionados dentro de la empresa. Hay una percepción general positiva sobre la efectividad de los procesos y herramientas, pero destaca una falta de claridad significativa en cómo las tareas individuales contribuyen a los objetivos generales de la empresa. Esto sugiere la necesidad de mejorar la comunicación sobre metas organizacionales y el papel de cada empleado.

Pregunta 1: Considero que la estructura administrativa de Remitly facilita la eficiencia en los procesos.

Buscamos medir si los empleados perciben que la organización y jerarquía administrativa ayudan a que los procesos sean rápidos y efectivos. La mayoría (59.7%) percibe que los procesos administrativos son efectivos y rápidos, aunque un 3% discrepa.

Frecuencias de P1

P1	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
3	6	3.0 %	3.0 %
4	75	37.3 %	40.3 %
5	120	59.7 %	100.0 %

Pregunta 2: Entiendo claramente cómo mi rol se alinea con las prioridades actuales de la empresa.

Buscamos evaluar si los empleados tienen claridad sobre cómo su trabajo contribuye a los objetivos y metas de la empresa. Un 38.3% no tiene claridad sobre cómo contribuye su trabajo a los objetivos de la empresa, lo que refleja una debilidad significativa.

Frecuencias de P2

P2	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
1	30	14.9 %	14.9 %
2	77	38.3 %	53.2 %
3	23	11.4 %	64.7 %
4	29	14.4 %	79.1 %
5	42	20.9 %	100.0 %

Pregunta 3: Conozco bien los sistemas y procesos que necesito utilizar para realizar mi trabajo.

Buscamos medir si los empleados tienen un buen entendimiento de las herramientas y métodos necesarios para desempeñar sus funciones. Un 40.3% entiende las herramientas necesarias para sus funciones, pero hay un 24.4% que muestra desconocimiento

Frecuencias de P3

P3	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
2	49	24.4 %	24.4 %
3	41	20.4 %	44.8 %
4	30	14.9 %	59.7 %

5	81	40.3 %	100.0 %
---	----	--------	---------

Pregunta 4: Los sistemas y procesos actuales están diseñados para apoyar la eficiencia en nuestras operaciones.

Buscamos determinar si los empleados consideran que las herramientas y métodos de trabajo son adecuados para lograr operaciones efectivas y ágiles. El 78.1% considera adecuadas las herramientas de trabajo, lo que sugiere satisfacción en esta área.

Frecuencias de P4

P4	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
4	44	21.9 %	21.9 %
5	157	78.1 %	100.0 %

2. **Comunicación interna y colaboración (Grupo 2):** Analiza la efectividad de la comunicación interna y el nivel de colaboración entre equipos. El alto porcentaje de respuestas positivas refleja un ambiente de trabajo colaborativo y abierto, con fuerte sentido de pertenencia y cooperación interdepartamental. Este grupo muestra fortalezas que deben preservarse como parte de la cultura organizacional.

Pregunta 5: En Remitly existe una comunicación bidireccional abierta y auténtica.

Buscamos evaluar si los empleados sienten que pueden expresar sus ideas, opiniones y preocupaciones, y que estas son escuchadas de manera respetuosa por la empresa. Un 92% siente que sus ideas y opiniones son escuchadas respetuosamente.

Frecuencias de P5

P5	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
----	-------------	-------------	-------------

4	16	8.0 %	8.0 %
5	185	92.0 %	100.0 %

Pregunta 6: La mayoría de las personas aquí hacen un esfuerzo significativo por consultar a miembros de otros equipos cuando es necesario.

Buscamos medir si los empleados perciben que existe disposición para colaborar entre equipos, consultándose mutuamente cuando surge una necesidad. Un 93% percibe disposición para colaborar entre equipos.

Frecuencias de P6

P6	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
4	14	7.0 %	7.0 %
5	187	93.0 %	100.0 %

Pregunta 7: Me siento parte de un equipo en Remitly.

Buscamos determinar si los empleados sienten un sentido de pertenencia y conexión dentro de su equipo de trabajo. Un 92% experimenta un fuerte sentido de pertenencia en su equipo.

Frecuencias de P7

P7	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
3	2	1.0 %	1.0 %
4	14	7.0 %	8.0 %
5	185	92.0 %	100.0 %

Pregunta 8: Otros departamentos en Remitly colaboran con nosotros para lograr buenos resultados.

Buscamos evaluar si los empleados perciben que hay cooperación y trabajo conjunto entre diferentes áreas de la empresa para alcanzar metas compartidas. Un 91.5% observa cooperación interdepartamental efectiva.

Frecuencias de P8

P8	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
4	17	8.5 %	8.5 %
5	184	91.5 %	100.0 %

3. **Retroalimentación y adaptabilidad (Grupo 3):** Examina cómo se gestiona la retroalimentación y la capacidad de la organización para adaptarse a cambios. La empresa demuestra gran capacidad para valorar las opiniones de los empleados y responder de manera flexible a los cambios. Sin embargo, el liderazgo muestra una brecha en percepción, con una tercera parte de empleados que no considera suficiente el enfoque en mejoras continuas. Es necesario reforzar la percepción de liderazgo innovador y adaptativo.

Pregunta 9: Cuando comparto mi opinión, siento que se valora.

Buscamos medir si los empleados sienten que sus ideas, comentarios o sugerencias son apreciados y tomados en cuenta por la empresa o sus superiores. Un 94.5% siente que sus comentarios son valorados.

Frecuencias de P9

P9	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
4	11	5.5 %	5.5 %

5	190	94.5 %	100.0 %
---	-----	--------	---------

Pregunta 10: Puedo expresar una opinión contraria sin temor a consecuencias negativas.

Buscamos evaluar si los empleados se sienten libres para expresar desacuerdos o puntos de vistas diferentes sin temor a represalias o repercusiones negativas. Un 94.5% se siente libre de expresar desacuerdos sin temor a repercusiones.

Frecuencias de P10

P10	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
4	11	5.5 %	5.5 %
5	190	94.5 %	100.0 %

Pregunta 11: Siento que la empresa se adapta bien a los cambios y enfrenta nuevos desafíos de manera efectiva

Buscamos determinar si los empleados perciben que la empresa es flexible, proactiva y eficiente, al responder a cambios o desafíos del entorno. El 84.1% percibe a la empresa como flexible y proactiva frente a cambios.

Frecuencias de P11

P11	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
4	32	15.9 %	15.9 %
5	169	84.1 %	100.0 %

Pregunta 12: Percibo que la administración está comprometida con la mejora continua y con adaptarse a las necesidades del mercado.

Buscamos medir si los empleados consideran que los líderes de la empresa están enfocados en mejorar constantemente y en responder a las demandas del mercado de manera efectiva. Un 61.7% considera que los líderes están enfocados en mejoras constantes, pero un 38.3% discrepa en diferentes niveles.

Frecuencias de P12

P12	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
3	18	9.0 %	9.0 %
4	59	29.4 %	38.3 %
5	124	61.7 %	100.0 %

Según el análisis de las encuestas, el área con mayor incidencia en términos de oportunidad de mejora es la relacionada con la **Percepción de Rol y Procesos**. Esto se identifica por los siguientes indicadores:

- **Pregunta 2:** Un 38.3% de los empleados no tiene claridad sobre cómo su trabajo contribuye a los objetivos generales de la empresa. Esta es una señal importante de desconexión estratégica, lo que puede afectar la motivación y el desempeño individual.
- **Pregunta 3:** Un 24.4% de los empleados indica que no entiende completamente las herramientas y métodos necesarios para desempeñar sus funciones, mostrando una brecha en capacitación o comunicación técnica.

Aunque las herramientas y los procesos son percibidos como adecuados (**Pregunta 4**) y el ambiente general de comunicación y colaboración es positivo (**Grupos 2 y 3**), la alineación entre las tareas individuales y los objetivos organizacionales es un punto débil crítico que debe abordarse. Esto puede impactar indirectamente otras áreas, como la adaptabilidad y la percepción de liderazgo.

En Remitly, el área administrativa que regula y gestiona la percepción de rol y procesos generalmente es el Departamento de Recursos Humanos. Este área tiene responsabilidades específicas que influyen directamente en cómo los empleados entienden y desempeñan sus roles dentro de la organización.

4.3 Factores que inciden en la eficiencia administrativa

El objetivo principal de este análisis fue identificar los factores que inciden en la eficiencia administrativa en la empresa Remitly. Se realizaron 25 entrevistas, cuyos resultados fueron analizados utilizando la herramienta (**TAGUETTE, s.f.**), permitiendo identificar 6 códigos agrupados en 3 categorías principales: Percepción de Rol y Procesos, Comunicación Interna y Colaboración y Retroalimentación y Adaptabilidad.

Categoría	Códigos	Definiciones
Percepción de Rol y Procesos	Herramientas Operativas o Administrativas	Optimiza tiempo en los procesos, eficiencia.
	Proceso Administrativo	El colaborador realiza un mejor desempeño en sus laborales.
Comunicación Interna y Colaboración	Alineación Interdepartamental en Proyectos	Casos donde los proyectos se desarrollan sin la participación de departamentos clave que podrían ser impactados. Falta de comunicación o colaboración entre equipos durante la planificación y ejecución de proyectos. Consecuencias derivadas de la exclusión de ciertos departamentos en procesos o decisiones estratégicas.
	Trabajo en Equipo	Integración entre áreas, apoyo entre compañeros.
Retroalimentación y Adaptabilidad	Liderazgo y Adaptación	Capacidad para gestionar el cambio y desarrollar planes estratégicos eficientes.
	Capacitación y Mejora	Aprendizaje continuo

- **Percepción de Rol y Procesos**

- 1. **Código: Herramientas Operativas o Administrativas**

Citas:

- A. "La generación de reportes está bastante automatizada y nos ayuda a ahorrar tiempo."
 - B. "Los OKRs son el modelo óptimo para tener una buena gestión de proyecto."

Análisis: Las herramientas operativas y administrativas son valoradas positivamente, destacando su capacidad para automatizar tareas y simplificar la gestión.

- 2. **Código: Proceso Administrativo**

Citas:

- A. "Los procesos administrativos requieren simplificación para reducir tiempo, por ejemplo, el proceso evaluativo para los aprendices de supervisores."
 - B. "En su mayoría necesitan que sean más sencillos para que haya más claridad sobre cómo cada departamento impacta en los demás."

Análisis: La mayoría de los procesos administrativos son funcionales, pero se pudo identificar la necesidad de simplificarlos para reducir tiempos y aumentar la claridad en las interacciones interdepartamentales.

- **Comunicación Interna y Colaboración**

- 1. **Código: Alineación Interdepartamental en Proyectos**

Citas:

- A. "Reforzar el compromiso de crear y trabajar en proyectos conjuntos que estén apegados a las nuevas prioridades de servicios de la compañía para sus usuarios."

- B. "Reforzar los objetivos compartidos entre equipos sería beneficioso."
- C. "Mejoraría la coordinación, siento que a veces no se toma en cuenta todos los aspectos operacionales de otros departamentos y cómo estos están entrelazados."
- D. "Se podría mejorar en la alineación estratégica entre los diferentes departamentos para evitar duplicidad de esfuerzos y optimizar recursos."

Análisis: Existe una preocupación por la falta de alineación estratégica. Esto genera duplicidad de esfuerzos y pérdida de recursos. Reforzar la comunicación y coordinación puede optimizar los resultados.

2. Código: Trabajo en Equipo

Citas:

- A. "Valoro la disposición de mis compañeros para ayudarse mutuamente."
- B. "Contar con herramientas modernas y un equipo dispuesto a colaborar es vital."

Análisis: La percepción del trabajo en equipo es positiva, destacando la disposición de los colaboradores y la importancia de contar con herramientas modernas. Esto refleja un área de fortaleza que debe mantenerse y fortalecerse.

● Retroalimentación y Adaptabilidad

1. Código: Liderazgo y Adaptación

Citas:

- A. "Me gustaría que los cambios y los proyectos estratégicos se comunicaran con más detalle para poder alinearme mejor desde el inicio."
- B. "Mi sugerencia es asegurar que el mensaje sea claro para todos los departamentos en general, algunos proyectos pueden tener un enfoque diferente al actual."

Análisis: La comunicación de cambios y proyectos estratégicos carece de suficiente detalle y claridad, lo que genera confusión y desalinea a los departamentos. Es necesario un liderazgo más proactivo que facilite esta comunicación.

2. Código: Capacitación y Mejora

Citas:

- A. "Tener capacitaciones más específicas y personalizadas sobre la gestión del cambio sería muy útil."
- B. "Capacitaciones específicas sobre comunicación efectiva serían muy útiles para mejorar mis habilidades."

Análisis: Los empleados perciben la necesidad de capacitaciones más enfocadas y personalizadas, especialmente en áreas relacionadas con la gestión del cambio y la comunicación efectiva. Esto refleja una oportunidad de mejora en el desarrollo de competencias.

El análisis cualitativo destaca la necesidad de mejorar la alineación interdepartamental, reduciendo duplicidad de esfuerzos y fortaleciendo la comunicación estratégica para optimizar recursos y colaboración. También resalta la urgencia de simplificar procesos administrativos para aumentar la eficiencia y claridad en las interacciones internas.

En cuanto a capacitación y liderazgo, se identifica la importancia de diseñar programas específicos que fortalezcan habilidades en comunicación y gestión del cambio, junto con estrategias para un liderazgo más claro y proactivo.

Estos elementos serán fundamentales en la propuesta de un plan de mejora que fomente una cultura organizacional más eficiente y alineada con los objetivos estratégicos de Remitly.

4.4 Propuesta de plan de mejora en el área administrativa de Remitly Managua

La presente propuesta de plan de mejora tiene como objetivo fortalecer las áreas clave dentro de Remitly, con un enfoque en la optimización de recursos y la mejora de la colaboración organizacional. Debido a una limitante de tiempo y de recursos la propuesta se fundamenta en la identificación de dos necesidades prioritarias: mejorar la comunicación estratégica y diseñar programas de capacitación que fortalezcan habilidades de liderazgo y gestión del cambio.

Con estas acciones se busca no solo incrementar la eficiencia operativa, sino también promover un liderazgo proactivo que inspire y facilite la adaptación a un entorno empresarial dinámico como lo es el de Remitly. Este enfoque va de la mano con el compromiso de la empresa con la mejora continua y la excelencia organizacional.

4.4.1 Definición de objetivos estratégicos del plan de mejora

Basándonos en el análisis de los factores que inciden en la eficiencia administrativa, utilizaremos los resultados como insumo principal para estructurar una propuesta de plan de mejora alineada a las necesidades identificadas. En este marco, se han definido los siguientes objetivos estratégicos:

1. Optimizar la comunicación interna para mejorar la colaboración y el uso eficiente de recursos.

Una comunicación estratégica permite coordinar de manera más eficiente los procesos internos, minimizando malentendidos y duplicidades. Esto fomenta una colaboración fluida entre equipos, asegura un uso adecuado de los recursos y mejora la toma de decisiones, lo que resulta en mayor productividad y eficacia en las operaciones administrativas.

2. Desarrollar programas de capacitación enfocados en habilidades de comunicación y gestión del cambio.

La capacitación fortalece las competencias clave del personal, como la comunicación efectiva y la adaptabilidad, lo que facilita la implementación de cambios organizativos y la resolución de conflictos. Esto incrementa la eficiencia en los procesos administrativos al preparar al equipo para enfrentar retos con soluciones innovadoras y prácticas.

3. Fomentar un liderazgo proactivo que facilite la toma de decisiones y motive a los equipos.

Un liderazgo claro y orientado al futuro impulsa la motivación y alineación de los colaboradores con los objetivos empresariales. Esto permite una gestión más eficiente, optimizando recursos y asegurando que los equipos se mantengan enfocados en resultados estratégicos.

4.4.2 Estrategias de mejora

Tomando como base los objetivos estratégicos identificados, este plan propone una serie de acciones específicas diseñadas para fortalecer las áreas clave de la empresa. Estas estrategias buscan aprovechar las herramientas y prácticas existentes, mientras se introducen iniciativas que optimicen la comunicación interna, refuercen las capacidades del personal mediante programas de capacitación y promuevan un liderazgo más proactivo y colaborativo.

La implementación de estas acciones permitirá a la empresa alinear sus operaciones con sus metas estratégicas globales las cuales van de la mano con su nueva visión de expansión al mercado de servicios financieros.

Estrategias específicas y KPIs:

1. Optimización de la Comunicación Interna

→ Acción 1: Reuniones de Retroalimentación Estructuradas

Implementar reuniones trimestrales con representantes de cada equipo para discutir problemas de comunicación, recopilar sugerencias y priorizar soluciones prácticas.

Indicadores de Medición:

- Realizar al menos 4 reuniones trimestrales al año con la participación de representantes de todos los departamentos.
- Identificar y documentar al menos 3 problemas o áreas de mejora específicas por reunión.
- Implementar soluciones para al menos el 70% de los problemas identificados dentro del trimestre siguiente.

→ Acción 2: Círculos de Comunicación

Crear pequeños grupos de discusión interdisciplinarios que se reúnan de manera regular para fomentar la comprensión mutua, fortalecer las relaciones laborales y proponer mejoras en los procesos de información.

Indicadores de Medición:

- Establecer al menos 5 círculos interdisciplinarios de comunicación durante el primer trimestre de implementación.
- Garantizar una asistencia mínima del 85% en las reuniones de los círculos.
- Lograr que al menos 2 propuestas de mejora generadas en los círculos sean implementadas cada trimestre.

→ **Acción 3: Capacitación en Habilidades de Comunicación**

Ofrecer talleres enfocados en desarrollar habilidades como escucha activa, manejo de conflictos y comunicación efectiva, adaptados a las necesidades específicas de cada nivel organizacional.

Indicadores de Medición:

- Ofrecer al menos 2 talleres semestrales sobre comunicación efectiva a todos los niveles de la organización.
- Lograr una asistencia del 90% de los colaboradores a las capacitaciones ofrecidas.
- Obtener una calificación promedio de satisfacción de al menos 8/10 en las encuestas de evaluación de los talleres.

2. Desarrollo de Programas de Capacitación

→ **Acción 1: Certificaciones Internacionales Especializadas**

Identificar y enviar a colaboradores clave a programas de certificación internacional en áreas estratégicas como liderazgo, gestión del cambio y comunicación corporativa. Estas certificaciones deben ser ofrecidas por instituciones de prestigio y adaptadas a las necesidades actuales de la empresa, asegurando que los participantes adquieran conocimientos de alto impacto que puedan implementar de manera inmediata.

Indicadores de Medición:

- Garantizar que al menos el 80% de los colaboradores seleccionados completen una certificación internacional relevante en un periodo de 12 meses.
- Incrementar en un 25% la aplicación de herramientas estratégicas derivadas de las certificaciones, según evaluaciones internas post-capacitación.

→ **Acción 2: Capacitación Experiencial y Visitas Corporativas**

Organizar visitas a empresas líderes del sector BPO (externalización de procesos del negocio), tanto a nivel regional como global, para observar prácticas innovadoras en comunicación estratégica, gestión operativa y liderazgo organizacional. Estas experiencias permitirán a los colaboradores aprender directamente de modelos exitosos y adaptar las mejores prácticas a las operaciones internas de la empresa.

Indicadores de Medición:

- Lograr que al menos 10 colaboradores participen en visitas a empresas líderes en los próximos seis meses.
- Incrementar en un 20% la implementación de mejores prácticas observadas durante las visitas, según evaluaciones internas en un plazo de un año.

→ **Acción 3: Bootcamps Intensivos de Especialización**

Implementar programas cortos y altamente enfocados en temas específicos como inteligencia emocional aplicada, gestión de crisis y comunicación estratégica avanzada. Estos bootcamps pueden ser realizados en colaboración con instituciones internacionales reconocidas, proporcionando a los participantes un aprendizaje intensivo y práctico en un entorno dinámico.

Indicadores de Medición:

- Asegurar que el 90% de los participantes en los bootcamps reportan una mejora significativa en sus habilidades específicas, según encuestas post-capacitación.
- Implementar al menos tres bootcamps especializados en los próximos seis meses, con una participación mínima de 50 colaboradores en total.

3. Fomento del Liderazgo Proactivo

→ Acción 1: Evaluaciones de Liderazgo 360° con Seguimiento

Implementar un sistema de retroalimentación 360° donde los líderes reciban evaluaciones de sus equipos, colegas y supervisores. Esta herramienta permitirá identificar fortalezas y áreas de mejora, proporcionando un seguimiento estructurado con metas específicas para su desarrollo continuo.

Indicadores de Medición:

- Implementar el sistema en un plazo de cuatro meses, asegurando que el 100% de los líderes participen en la primera evaluación.
- Incrementar en un 15% la percepción de liderazgo efectivo entre los equipos, según encuestas internas posteriores a la primera ronda de retroalimentación.

→ Acción 2: Foros de Innovación y Mejores Prácticas

Organizar encuentros trimestrales para que los líderes presenten iniciativas implementadas con éxito en sus equipos. Estos foros permitirán compartir estrategias innovadoras, generar aprendizajes organizacionales y fomentar la colaboración entre líderes.

Indicadores de Medición:

- Realizar al menos tres foros en el próximo año, con una participación activa de al menos el 80% de los líderes.
- Aumentar la adopción de prácticas innovadoras en un 25% tras la implementación de las ideas compartidas en los foros..

→ **Acción 3: Asignación de Proyectos Estratégicos Desafiantes**

Designar proyectos fuera del ámbito habitual de los líderes, centrados en desafíos estratégicos que requieran innovación, análisis y toma de decisiones críticas. Esto fortalecerá sus competencias y los preparará para asumir roles de mayor responsabilidad en el futuro.

Indicadores de Medición:

- Lograr que al menos el 50% de los líderes designados para proyectos estratégicos reporten un crecimiento significativo en sus competencias, según evaluaciones post-proyecto en un periodo de 12 meses.
- Generar al menos cinco mejoras organizacionales a partir de los resultados de estos proyectos estratégicos en el próximo año.

4.4.3 Plan de acción

El objetivo principal de este plan de acción es el de fortalecer la eficiencia administrativa y operativa de la empresa mediante el cumplimiento de los objetivos específicos previamente establecidos.

Objetivo Estratégico	Tarea	Responsable	Recursos	Cronograma	KPIs
1. Optimizar la comunicación interna para mejorar la colaboración y el uso eficiente de recursos	Reuniones de Retroalimentación Estructuradas	Gerente de RRHH	Zoom, Slack, Google Meet, tiempo de equipo	Trimestral	4 reuniones trimestrales, 70% soluciones implementadas
	Círculos de Comunicación	Gerente de RRHH	Slack para coordinación, moderadores capacitados, salas virtuales	Trimestral	5 círculos, 85% asistencia, 2 propuestas implementadas por trimestre
	Capacitación en Habilidades de Comunicación	Gerente de RRHH	Plataformas como Zoom/Webex, instructores especializados, manuales de habilidades	Semestral	2 talleres semestrales, 90% asistencia, 8/10 satisfacción
2. Desarrollar programas de capacitación enfocados en habilidades de comunicación y gestión del cambio	Certificaciones Internacionales Especializadas	Gerente de Aprendizaje y Desarrollo	LinkedIn Learning, presupuestos aprobados, consultores internacionales	Anual	80% certificaciones completadas, 25% incremento de herramientas aplicadas
	Capacitación Experiencial y Visitas Corporativas	Gerente de Operaciones	Programas de benchmarking, acuerdos con empresas anfitrionas, transporte y hospedaje	Primeros 6 meses	10 participantes en visitas, 20% mejores prácticas implementadas
	Bootcamps Intensivos de Especialización	Gerente de Aprendizaje y Desarrollo	Plataformas colaborativas (Canvas, Miro), materiales descargables, coaches internacionales	Primeros 6 meses	90% mejora en habilidades, 3 bootcamps en 6 meses
3. Fomentar un liderazgo proactivo que facilite la toma de decisiones y motive a los equipos	Evaluaciones de Liderazgo 360° con Seguimiento	Gerente de RRHH	Software 360° como CultureAmp, análisis de datos, encuestas anónimas	Primeros 4 meses	100% líderes evaluados, 15% incremento en percepción de liderazgo
	Foros de Innovación y Mejores Prácticas	Gerente de Aprendizaje y Desarrollo	PowerPoint/Canva para presentaciones, organización en eventos híbridos	Anual	3 foros anuales, 25% adopción de prácticas innovadoras
	Asignación de Proyectos Estratégicos Desafiantes	Gerente de Operaciones	Trello/Asana para gestión de proyectos, acceso a datos clave, presupuesto dedicado	Anual	50% líderes reportan crecimiento, 5 mejoras organizacionales

4.4.4 Presupuesto

Este presupuesto detalla los recursos internos, como horas de trabajo, y externos, como herramientas y capacitaciones, necesarios para implementar las acciones estratégicas. Su objetivo es garantizar una asignación eficiente de recursos para cumplir con los indicadores clave establecidos y facilitar la planificación financiera.

Cabe mencionar que la empresa cuenta con un presupuesto anual de **\$40,000.00 dólares** anuales para el desarrollo de talento humano y capacitación de todo su personal.

Actividad	Responsable	Recursos Internos (Hrs)	Recursos Externos (USD)	Total de Inversion (USD)
Reuniones de Retroalimentación Estructuradas	Gerente de RRHH	40 Hrs \$ 400.00	\$ 100.00	\$ 500.00
Círculos de Comunicación	Gerente de RRHH	50 Hrs \$ 500.00	\$ 150.00	\$ 650.00
Capacitación en Habilidades de Comunicación	Gerente de RRHH	60 Hrs \$ 600.00	\$ 600.00	\$ 1,200.00
Certificaciones Internacionales Especializadas	Gerente de Aprendizaje y Desarrollo	80 Hrs \$ 800.00	\$ 4,000.00	\$ 4,800.00
Capacitación Experiencial y Visitas Corporativas	Gerente de Operaciones	100 Hrs \$ 1,000.00	\$ 5,000.00	\$ 6,000.00
Bootcamps Intensivos de Especialización	Gerente de Aprendizaje y Desarrollo	120 Hrs \$ 1,200.00	\$ 3,000.00	\$ 4,200.00
Evaluaciones de Liderazgo 360° con Seguimiento	Gerente de RRHH	50 Hrs \$ 500.00	\$ 500.00	\$ 1,000.00
Foros de Innovación y Mejores Prácticas	Gerente de Aprendizaje y Desarrollo	40 Hrs \$ 400.00	\$ 700.00	\$ 1,100.00
Asignación de Proyectos Estratégicos Desafiantes	Gerente de Operaciones	60 Hrs \$ 600.00	\$ 1,500.00	\$ 2,100.00

Total de presupuesto para la propuesta del plan de mejora: **\$ 21,550.00 dólares**

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES

5.1 Diagnóstico Interno y Externo Situacional

Remitly Managua se destaca por su sólida infraestructura tecnológica, que permite transacciones rápidas y seguras, así como por su atención al cliente multilingüe y tarifas competitivas. Estas fortalezas consolidan su posición en el mercado de remesas digitales. Sin embargo, enfrenta desafíos internos como la dependencia de sistemas financieros externos, una promoción limitada de servicios adicionales y un posicionamiento global menos robusto frente a competidores líderes.

Externamente, la empresa opera en un mercado con grandes oportunidades, como el crecimiento de las plataformas digitales y el aumento de la migración, que incrementan la demanda de servicios de envío de dinero. No obstante, también debe enfrentar amenazas significativas, como una competencia intensa, riesgos regulatorios internacionales, fraudes cibernéticos y la necesidad de fortalecer la confianza en su marca.

En conjunto, estos factores influyen directamente en el desempeño organizacional de Remitly Managua, marcando áreas clave de mejora y oportunidades para su crecimiento en el mercado global de remesas.

5.2 Determinación del área con mayor oportunidad de mejora

Según el análisis de las encuestas y el diagnóstico situacional, el área con mayor oportunidad de mejora en Remitly Managua es aquella relacionada con la percepción de rol y procesos. Este aspecto, regulado principalmente por el departamento de Recursos Humanos, muestra indicadores clave que revelan desconexiones estratégicas y brechas en la comprensión de roles dentro de la organización lo cual afecta directamente la eficiencia administrativa, como se detalla en los factores críticos en el punto 5.3.

5.3 Identificar los factores que inciden en la eficiencia administrativa que sirvan de insumo para tomar acciones correctivas en el plan de mejora.

El análisis cualitativo permitió identificar los principales factores que afectan la eficiencia administrativa en Remitly Managua. Estos factores se agruparon en tres categorías clave: Percepción de Rol y Procesos, Comunicación Interna y Colaboración, y Retroalimentación y Adaptabilidad.

Los factores más críticos que inciden en la eficiencia administrativa son la necesidad de simplificar procesos administrativos, mejorar la alineación interdepartamental y fortalecer la retroalimentación y adaptabilidad frente a cambios estratégicos. Abordar estos factores mediante estrategias de comunicación efectiva, capacitación en liderazgo y optimización de procesos permitirá a Remitly Managua mejorar significativamente su desempeño organizacional.

5.4 Proponer plan de mejora en el área administrativa

La propuesta de plan de mejora se centra en abordar las principales debilidades identificadas en el área administrativa de Remitly Managua, especialmente en la percepción de rol y procesos, comunicación interna y gestión del cambio. Este plan tiene tres ejes principales: reforzar los canales de comunicación interna, implementar programas de capacitación en liderazgo adaptados al contexto local y establecer protocolos claros para la gestión del cambio. El refuerzo de los canales de comunicación interna busca reducir en un 20% las incidencias de malentendidos entre departamentos, mientras que los programas de liderazgo aspiran a mejorar las evaluaciones de desempeño en un 15% durante el primer año.

Con una inversión estimada de US \$21,550.00 para el año 2025, el plan busca también optimizar recursos y alinear las operaciones locales con los objetivos estratégicos globales de Remitly. Esto no solo beneficiará las operaciones actuales, sino que también establecerá una base sólida para el crecimiento y la sostenibilidad a largo

plazo, cumpliendo así con el objetivo de proponer acciones estratégicas que fortalezcan la eficiencia organizacional.

CAPÍTULO VI: RECOMENDACIONES

Nuestras recomendaciones se centrarán en futuros estudios, sería valioso realizar una evaluación exhaustiva del impacto del plan de mejora una vez implementado. Este análisis debería centrarse en identificar los cambios en la percepción del clima organizacional y medir cómo estos afectan la productividad y la eficiencia administrativa. La evaluación podría incluir herramientas como encuestas de seguimiento, entrevistas en profundidad con los empleados y análisis comparativos de indicadores de desempeño antes y después de las acciones correctivas.

De la misma manera, se recomienda investigar tendencias emergentes en herramientas tecnológicas aplicables al área administrativa, particularmente aquellas que puedan optimizar la gestión de procesos, la comunicación y la capacitación en habilidades técnicas y blandas. El estudio podría centrarse en plataformas tecnológicas que promuevan la colaboración interdepartamental, la automatización de tareas administrativas y la gestión del cambio de manera más ágil y eficiente.

Otra línea de investigación interesante podría ser la de realizar un análisis comparativo del desempeño de Remitly Managua frente a otras sedes internacionales de la empresa. Este enfoque permitiría identificar mejores prácticas que puedan adaptarse al contexto local, maximizando los resultados del plan de mejora. Además, podría contribuir a fortalecer la alineación de la sede local con los objetivos estratégicos globales de la compañía.

Para finalizar, se sugiere explorar el impacto de los cambios regulatorios internacionales en las operaciones de Remitly Managua, dado el entorno dinámico en el que opera. Este estudio podría proporcionar información valiosa para anticipar posibles riesgos y desarrollar estrategias proactivas que fortalezcan la sostenibilidad a largo plazo de las operaciones locales. Estas investigaciones no sólo enriquecerán el

conocimiento generado en esta tesis, sino que también proporcionarán bases sólidas para futuras iniciativas estratégicas en la empresa.

CAPÍTULO VII: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Remitly Inc. (s. f.). Envía o transfiere dinero en línea al extranjero desde los Estados Unidos con Remitly. Remitly. <https://www.remitly.com/us/es/nicaragua>
2. Google académico. (s. f.). <https://scholar.google.es/schhp?hl=es>
3. Aldair, E. C. Y., & Diego, L. J. J. (2023, 25 agosto).
Propuesta plan de mejoramiento administrativo y financiero para la empresa Grafipal Distribuidora GD SAS, del municipio de Sibundoy, año 2023
<http://repositorio.aunar.edu.co:8080/xmlui/handle/20.500.12276/1445>
4. Lizeth, C. A. D. (2023). Plan de mejoramiento continuo \.
<https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/11126>
5. Fernanda, G. S. L. (2024). Propuesta de un plan de mejora e innovación en la gestión administrativa y financiera para el Hospital Especializado San Juan de Dios. <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/27920>
6. Universidad de Córdoba. (s.f.). Plan de mejoramiento de la gestión administrativa en la empresa asociativa de trabajo PRIS. Repositorio Institucional Unicordoba.
<https://repositorio.unicordoba.edu.co/server/api/core/bitstreams/d462f1e2-518b-41ff-b9b5-697676a26353/content>
7. Universidad Libre. (s.f.). Plan de mejoramiento al área administrativa. Repositorio Institucional Universidad Libre.
<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/20096/PLAN%20DE%20MEJORAMIENTO%20AL%20AREA%20ADMINISTRATIVA.pdf?sequence=1>
8. CORE. (s.f.). Propuesta de Plan de Mejora en la Productividad al Taller ECONS-3. CORE. <https://core.ac.uk/download/pdf/591082375.pdf>

9. Plan de mejora en el proceso de producción de la empresa A&T Nicaragua, ubicada en la ciudad de Masaya - Repositorio Institucional UCC. (s. f.). <http://repositorio.ucc.edu.ni/1269/>
10. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, León. (s.f.). Plan de mejoramiento para pequeñas unidades de planificación basados en resultados de los indicadores de gestión empresarial. Repositorio Institucional UNAN-León. <http://riul.unanleon.edu.ni:8080/jspui/bitstream/123456789/662/1/200031.pdf>
11. Propuesta de un plan de mejora administrativo en la empresa repuestos originales S.A, para el año 2020 - Repositorio Institucional UNAN-Managua. (s. f.). <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/14442/>
12. Planeación estratégica: Conceptos y herramientas para su aplicación | Editorial Grupo AEA. (s. f.). <https://www.editorialgrupo-aea.com/index.php/EditorialGrupoAEA/catalog/book/48>
13. InfoLibros. (2024, 18 junio). Modelos de gestión | InfoLibros.org. InfoLibros.org. <https://infolibros.org/pdfview/modelos-de-gestion-luz-fatima-alvarez-35/>
14. Dialnet. (s.f.). Metodología para elaborar un plan de mejora continua. Repositorio Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6300064.pdf>
15. Universidad Nacional Autónoma de México [UNAM]. (s.f.). Estadística I. Facultad de Trabajo Social, UNAM. https://www.trabajosocial.unam.mx/plan96/ensenanza/SUAtercersemestre/estadistica_sval.pdf
16. LEY DE ZONAS FRANCAS DE EXPORTACIÓN. (s. f.). <http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/b92aaea87dac762406257265005d21f7/3e290e9879e2c7ea06257edc007d7ff6?OpenDocument=05d21f7/3e290e9879e2c7ea06257edc007d7ff6?OpenDocument>
17. LEY DE PROMOCION DE INVERSIONES EXTRANJERAS. (s. f.). [http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/\(\\$All\)/A5C6D6F25A6B2C7C06257213005F7EBC?OpenDocument](http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/($All)/A5C6D6F25A6B2C7C06257213005F7EBC?OpenDocument)
18. Universidad Nacional de Mar del Plata. (s.f.). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. Repositorio Institucional de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

<https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>

19. Planeación estratégica: Conceptos y herramientas para su aplicación |
Editorial Grupo AEA. (s. f.-b).
<https://www.editorialgrupo-aea.com/index.php/EditorialGrupoAEA/catalog/book/48>
20. Vista de El concepto de eficiencia y su importancia en la Administración Pública.
(s.f <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/926/894>
21. Universidad Nacional de La Plata. (s.f.). Debates y perspectivas sobre Argentina y América Latina en el marco del Bicentenario. Reflexiones desde las Ciencias Sociales. SEDICI. Repositorio Institucional EDICI.
https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/107480/Documento_completo.5334.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
22. Morales, A. M. M. (2022). Teorías de motivación y su relación en el ámbito laboral. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8625447>
23. Tingo, B. (s.f.). La matriz EFE: Contribuciones a la economía. Scribd.
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56702321/29_Bryan_Tingo_Matriz_EFE-libre.pdf
24. Universidad de Zaragoza. (2022). Trabajo de fin de grado: Documento alojado en el repositorio Zaguán. Repositorio Zaguán.
<https://zaguan.unizar.es/record/111142/files/TAZ-TFG-2022-346.pdf?version=1>
25. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN. (s.f.). Planificación estratégica. Repositorio Institucional UNAN.
<https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/8747/1/18793.pdf>
26. Universidad Internacional de La Rioja [UNIR]. (s.f.). ¿Qué es el análisis CAME y cómo hacer uno?. UNIR Revista Empresa.
<https://www.unir.net/revista/empresa/analisis-came/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20el%20an%C3%A1lisis%20CAM E,y%20retos%20de%20las%20organizaciones>
27. Gobierno de Navarra. (s.f.). ¿Qué es un plan de mejora?. Departamento de Educación del Gobierno de Navarra.
https://www.educacion.navarra.es/documents/57308/57761/Que%20es_un_plan_de_mejora.pdf/c300e8bc-1606-40c0-8a20-22ce1895bc04

28. Welcome | Taguette. (s. f.). <https://app.taguette.org/>
29. jamovi - open statistical software for the desktop and cloud. (s. f.).
<https://www.jamovi.org/>
30. Códigos CIIU | gerencie.com. (s. f.). <https://www.gerencie.com/codigos-ciiu.html>
31. Banco Central de Nicaragua. (2024). Informe trimestral del Producto Interno Bruto: Segundo trimestre 2024. Recuperado de
<https://www.bcn.gob.ni/sites/default/files/documentos/Informe%20PIB%20del%20II%20trimestre%202024.pdf>
32. Martínez-Salgado, C. (2012). El muestreo en investigación cualitativa: principios básicos y algunas controversias. *Ciência & Saúde Coletiva*, 17(3), 613-619.
<https://doi.org/10.1590/s1413-81232012000300006>
33. Informe de remesas - II trimestre 2024 | Banco Central de Nicaragua. (s. f.).
<https://www.bcn.gob.ni/publicaciones/informe-de-remesas-ii-trimestre-2024>
34. Banco Centroamericano de Integración Económica [BCIE]. (s.f.). Remesas en Centroamérica: El rol del BCIE.
https://www.bcie.org/fileadmin/user_upload/Remesas_en_Centroamerica_el_rol_del_BCIE.pdf

CAPÍTULO VIII: ANEXOS

8.1 Operacionalización de Variables

Objetivos Específicos	Variables de los Objetivos	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión y Medición	Escala Comparativa	Items
1. Realizar diagnóstico interno y externo situacional de la empresa Remitly Managua.	1.1 Diagnóstico interno	Evaluación de los factores internos que influyen en el desempeño organizacional, identificando fortalezas y debilidades clave.	Identificación y evaluación de factores internos mediante análisis FODA, MEFI y CAME, utilizando información recopilada en entrevistas estructuradas.	Dimensiones: - Fortalezas: Accesibilidad de la plataforma, costos competitivos, atención multilingüe, seguridad en transacciones. - Debilidades: Dependencia de infraestructura externa, falta de posicionamiento global, baja fidelización, promoción limitada.	Ponderación en MEFI: 1-4 para importancia e impacto.	Paginas Web: 1. Remitly Preguntas de las entrevistas: 1. ¿Qué elementos considera que son las fortalezas más destacadas de Remitly en comparación con la competencia? 2. ¿Qué debilidades internas cree que limitan el desempeño de la empresa? 3. ¿Cómo evalúa la efectividad de las estrategias de fidelización actuales? 4. ¿Qué acciones internas podrían fortalecer el posicionamiento global de la empresa?
	1.2 Diagnóstico externo	Evaluación de factores externos que afectan el desempeño de la empresa, incluyendo el entorno político, económico, social, tecnológico y legal.	Identificación de oportunidades y amenazas a través de análisis PESTEL, 5 Fuerzas de Porter y Matriz de Perfil Competitivo (MPC).	Dimensiones: - Político: Impacto de restricciones migratorias, políticas fiscales. - Económico: Inflación, PIB, costos altos. - Social: Generación digital, cultura de remesas. - Tecnológico: Infraestructura avanzada, ciberseguridad. - Ecológico: Impacto ambiental reducido. - Legal: Corrupción, regulaciones financieras.	Escalas cualitativas y cuantitativas: - Ponderaciones en MPC (0-4). - Calificación de presiones/opciones en Porter: Baja, Media, Alta.	Paginas Web: 1. Banco Central de Nicaragua 2. BCIE 3. Asamblea de Nicaragua 4. CGAP.org Preguntas PESTEL: 1. ¿Qué factores políticos impactan más las operaciones de Remitly? 2. ¿Qué oportunidades económicas pueden capitalizarse? 3. ¿Qué barreras culturales afectan la adopción tecnológica? 4. ¿Cómo evalúa las regulaciones actuales en términos de complejidad? 5 Fuerzas de Porter: 5. ¿Qué tan accesibles son las opciones sustitutas como criptomonedas? 6. ¿Qué diferenciadores posee frente a la competencia tradicional? MPC: 7. ¿Qué factores clave son esenciales para superar a los competidores principales?
2. Determinar el área con mayor oportunidad de mejora para Remitly Managua.	2.1 Oportunidad de mejora	Identificación del área con mayores debilidades o impacto crítico en la organización, evaluada desde la percepción de los empleados.	Evaluación de áreas críticas mediante encuestas estructuradas aplicadas a 201 empleados, organizadas en tres grupos temáticos.	- Dimensiones: Percepción de Rol y Procesos, Comunicación Interna y Colaboración, Retroalimentación y Adaptabilidad. - Indicadores: Claridad en tareas, percepción de herramientas, comunicación, liderazgo.	Escalas tipo Likert (1 a 5): Totalmente en desacuerdo (1) a Totalmente de acuerdo (5).	Grupo 1: - P1: Eficiencia en procesos. - P2: Alineación del rol con prioridades. - P3: Entendimiento de herramientas. - P4: Diseño de sistemas.
	2.2 Área crítica identificada	Percepción de rol y procesos, señalada por los empleados como el área con mayor necesidad de mejora dentro de la organización	Análisis de resultados de encuestas para identificar áreas con menor puntuación media, destacando debilidades específicas.	- Dimensiones: Claridad estratégica, efectividad operativa. - Indicadores: Porcentaje de desconexión estratégica (P2), falta de capacitación técnica (P3).	Indicadores derivados de encuestas: - Promedio por dimensión (1 a 5).	Basado en preguntas del Grupo 1: - P2: "Entiendo cómo mi rol se alinea con prioridades". - P3: "Conozco herramientas necesarias para mi trabajo".
3. Identificar los factores que inciden en la eficiencia administrativa que sirvan de insumo para tomar acciones correctivas en el plan de mejora.	3.1 Factores que inciden en la eficiencia administrativa	Conjunto de elementos internos relacionados con procesos, comunicación y liderazgo que afectan el desempeño organizacional.	Evaluación cualitativa de entrevistas a 25 empleados analizadas con Taguette, organizadas en 3 categorías principales y 6 códigos.	Dimensiones: 1. Percepción de Rol y Procesos. 2. Comunicación Interna y Colaboración. 3. Retroalimentación y Adaptabilidad. Indicadores: Simplificación de procesos, alineación estratégica, percepción de liderazgo, capacitación técnica.	Categorías de análisis: - Positiva, Neutral, Negativa.	Percepción de Rol y Procesos: "¿Cómo describiría la claridad y simplicidad de los procesos administrativos actuales?" "¿Considera que las herramientas operativas son efectivas para sus tareas?"
						Comunicación Interna y Colaboración: "¿Percibe que hay alineación estratégica entre los departamentos en proyectos conjuntos?" "¿Cómo evalúa la disposición al trabajo en equipo dentro de su área?"
						Retroalimentación y Adaptabilidad: "¿Qué tipo de capacitación considera necesaria para su desarrollo profesional?" "¿Percibe que el liderazgo facilita la gestión del cambio en la organización?"
4. Proponer plan de mejora en el área administrativa de Remitly Managua.	4.1 Plan de Mejora	Conjunto estructurado de estrategias y acciones diseñadas para optimizar la eficiencia administrativa y mejorar la colaboración interna en la organización.	Diseño e implementación de un plan detallado que incluye objetivos estratégicos, estrategias específicas, acciones concretas, responsables, recursos, cronograma y KPIs, enfocado en las áreas prioritarias identificadas en el diagnóstico.	Dimensiones: 1. Optimización de la Comunicación Interna Medición: Número de reuniones realizadas, porcentaje de asistencia, cantidad de problemas identificados y soluciones implementadas.	Escalas Cuantitativas y Cualitativas: - Porcentajes (e.g., 90% de asistencia, 80% de certificaciones completadas). - Calificaciones en encuestas (e.g., satisfacción ≥ 8/10). - Metas numéricas (e.g., realizar 3 foros anuales).	Acciones Específicas (Items): Optimización de la Comunicación Interna - Implementar reuniones trimestrales de retroalimentación estructurada con participación de todos los departamentos. - Crear círculos de comunicación interdisciplinarios que se reúnan regularmente. - Ofrecer talleres semestrales de habilidades de comunicación (escucha activa, manejo de conflictos).
				2. Desarrollo de Programas de Capacitación Medición: Número de certificaciones completadas, mejora en la aplicación de herramientas, número de participantes en visitas corporativas, satisfacción de los participantes.		Desarrollo de Programas de Capacitación - Facilitar certificaciones internacionales especializadas para colaboradores clave en áreas de liderazgo y gestión del cambio. - Organizar visitas corporativas a empresas líderes en el sector BPO para observar prácticas innovadoras. - Implementar bootcamps intensivos de especialización en temas específicos como inteligencia emocional y comunicación estratégica.
				3. Fomento del Liderazgo Proactivo Medición: Número de evaluaciones 360° realizadas, mejora en la percepción del liderazgo, número de foros realizados, adopción de prácticas innovadoras, crecimiento en competencias de líderes.		Fomento del Liderazgo Proactivo - Realizar evaluaciones de liderazgo 360° con seguimiento estructurado y metas de desarrollo. - Organizar foros trimestrales de innovación y mejores prácticas entre líderes. - Asignar proyectos estratégicos desafiantes a líderes para desarrollar competencias y generar mejoras organizacionales.

8.2 [Enlace entrevista para diagnóstico situacional](#)

8.3 [Enlace de encuesta sobre la percepción y eficiencia en Remitly](#)

8.4 [Enlace de entrevistas para colaboradores de Remitly Managua](#)