



UNIVERSIDAD  
**SAN IGNACIO  
DE LOYOLA**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**Carrera International Business**

**DIAGNOSTICO DEL AREA DE FINANZAS DE LA  
EMPRESA PERU SERVICES S.A.**

Monografía para optar el Título Profesional de Licenciado en  
International Business

**RICARDO WASHINGTON LOPEZ AGUILAR**

**Lima - Perú**

**2015**

# INDICE

<b>Introducción</b> .....	7
<b>Resumen Ejecutivo</b> .....	8
<b>CAPÍTULO I: JUSTIFICACIÓN DEL TEMA</b> .....	10
<b>1.1. Alcance del trabajo</b> .....	10
<b>1.2. Importancia del Trabajo</b> .....	10
<b>1.3. Descripción de lo que indica el título del trabajo</b> .....	15
<b>1.4. Objetivos del trabajo:</b> .....	15
<b>CAPÍTULO II: PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA</b> .....	16
<b>2.1. Historia de la empresa</b> .....	16
<b>2.2. Rubro de la Actividad</b> .....	17
<b>2.3. Trayectoria y Posición del mercado:</b> .....	17
<b>2.4. Lista de Servicios:</b> .....	18
<b>2.5. Ventas y Principales Clientes:</b> .....	19
<b>2.5.1 Ventas Mensuales de Peru Services</b> .....	19
<b>2.5.2 Principales Clientes</b> .....	20
<b>2.6. Organigrama de la empresa</b> .....	24
<b>2.7. Visión, Misión, Valores.</b> .....	25
<b>2.7.1 Visión</b> .....	25
<b>2.7.2 Misión</b> .....	25
<b>2.7.3 Cultura Organizacional</b> .....	26
<b>2.8. Matriz FODA de la empresa</b> .....	27
<b>2.9 Presentación de las cifras relevantes de la empresa</b> .....	31
<b>CAPÍTULO III: PRESENTACIÓN DEL AREA FUNCIONAL</b> .....	33
<b>3.1. Descripción del área funcional</b> .....	33
<b>3.2. Objetivos del área respecto a la empresa</b> .....	34
<b>3.3. Funciones generales del área</b> .....	34
<b>3.4. Organigrama del área funcional y descripción de las funciones del personal</b> .....	35
<b>CAPITULO IV: DIAGNÓSTICO DEL AREA FUNCIONAL</b> .....	38
<b>4.1 Descripción de la situación actual</b> .....	38

4.1.1 Diagrama de etapas el proceso.....	43
<b>4.2 Identificación de la Problemática .....</b>	<b>44</b>
4.2.1 Definir el problema real del área.....	45
4.2.2 Lista de consecuencias relevantes a raíz del problema .....	47
4.2.3 Matriz FODA .....	48
4.2.4 Matriz EFE.....	49
4.2.5 Matriz EFI.....	51
<b>CAPITULO V: ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PARA EL AREA FUNCIONAL: PLANTEAMIENTO, ANALISIS Y SELECCIÓN.....</b>	<b>52</b>
5.1 Planteamiento de las Alternativas de Solución.....	52
5.2. Análisis de las alternativas de solución .....	55
5.3 Selección e implementación de la alternativa .....	62
<b>Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>71</b>
6.1 Conclusiones.....	71
6.2 Recomendaciones .....	73
<b>Referencias Bibliográficas.....</b>	<b>74</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>75</b>

## Índice de Gráficos

Gráfico N° 01: Variables que impactan en los ingresos de Peru Services

Gráfico N° 02: Evolución del Tipo de Cambio del Peso Chileno

Gráfico N° 03: Evolución del Volumen Receptor Anual 2011 – 2014 Peru Services

Gráfico N° 04: Participación de Mercado Peru Services

Gráfico N° 05: Evolución de las Ventas Anuales de Remesas de Peru Services

Gráfico N° 06: Datos demográficos de la población migrante en Chile

Gráfico N° 07: Migrantes en Chile por país de origen

Gráfico N° 08: Ciudades en Chile con mayor concentración de Migrantes

Gráfico N° 09: Tasa de Ocupación de Migrantes en Chile

Gráfico N° 10: Organigrama de la Empresa

Gráfico N° 11: Organigrama de Área de Finanzas

Gráfico N° 12: Ciclo del Servicio de Remesas

Gráfico N° 13: Consecuencias de la No pesificación de las Remesas

Gráfico N° 14: Estrategia de Remesas

Gráfico N° 15: Esquema de Incremento de Ingresos por cambio de estructura de Remesas recibidas

Gráfico N° 16: Potenciales Corresponsales en Chile

Gráfico N° 17: Tipos de Ganancias de Peru Services en Remesas

Gráfico N° 18: Escenario Actual frente a cambio de Políticas

Gráfico N° 19: Alternativa 2 - Agentes Corresponsales

## Índice de Cuadros

Cuadro N° 01: Indicadores Económicos de la Economía Chilena

Cuadro N° 02: FODA

Cuadro N° 03: MATRIZ EFE

Cuadro N° 04: MATRIZ EFI

Cuadro N° 05: Ratios de Liquidez – Peru Services

Cuadro N° 06: Ratios de Solvencia – Peru Services

Cuadro N° 07: Ratios de Rentabilidad - Peru Services

Cuadro N° 08: Descripción de Perfiles

Cuadro N° 09: Análisis de Situación Financiera 2013 – 2014 Peru Services

Cuadro N° 10: Estado de Resultados 2013-2014 Peru Services

Cuadro N° 11: Competencia de Peru Services

Cuadro N° 12: Estructura de Remesas por Tipo de Moneda

Cuadro N° 13: Matriz FODA- Estrategias FO/FA/ DO/ DA

Cuadro N° 14: Matriz Evaluación de Factores Externos

Cuadro N° 15: Matriz Evaluación de Factores Internos

Cuadro N° 16: Escenarios de Tipo de Cambio

Cuadro N° 17: Ingresos actuales con estructura actual de remesas pesos- dólares

Cuadro N° 18: Ingresos actuales con estructura actual de remesas pesos- dólares y disminución de comisión

- Cuadro N° 19: Ingresos proyectados con escenario conservador de estructura de remesas pesos- dólares y disminución de comisión
- Cuadro N° 20: Ingresos proyectados con escenario optimista de estructura de remesas pesos- dólares
- Cuadro N° 21: Ingresos proyectados escenario conservador usando corresponsal y manteniendo estructura de remesas pesos- dólares y disminución de comisión
- Cuadro N° 22: Ingresos proyectados escenario optimista usando corresponsal y manteniendo estructura de remesas pesos- dólares y disminución de comisión
- Cuadro N° 23: Análisis Vertical de Estados de Resultados 20013-2014 Peru Services
- Cuadro N° 24: Ratios de Rentabilidad Peru Services 2013 -2014
- Cuadro N° 25: Ingresos por remesas mensuales del año 2013
- Cuadro N° 26: Ingresos por remesas mensuales del año 2013/2014
- Cuadro N° 27: Ingresos por remesas anuales 2013/2014
- Cuadro N°28: Proyección de Ingresos mensuales por remesas – Discriminación Precios
- Cuadro N° 29: Proyección de Ingresos mensuales por remesas – Alianzas Estratégica
- Cuadro N° 30: Proyección de Ingresos anuales por remesas – Ambas alternativas
- Cuadro N° 31: Proyección de Ingresos por Rentabilidad Cambiaria – Ambas alternativas
- Cuadro N° 32: Estados de Resultados Proyectados para ambas alternativas

## **Introducción**

El presente trabajo monográfico tiene como propósito desarrollar un diagnóstico del área de finanzas de la empresa Peru Services dedicada al negocio de remesas, y evaluar qué estrategia es la más conveniente para alcanzar sus metas de forma más rápida y eficiente. El problema consiste en una reducción de participación de mercado y de niveles de rentabilidad del negocio.

Para resolver este inconveniente, en este documento se plantean dos alternativas: la estrategia de discriminación de precios para incentivar las remesas en pesos y obtener mayores ingresos por rentabilidad cambiaria, y la siguiente estrategia es realizar alianzas estratégicas con corresponsales que nos permitan llegar a mayores destinos con tarifas más competitivas.

La estructura del trabajo se presenta de la siguiente forma: Primero, se presenta la justificación y relevancia del tema; segundo, se describirá los antecedentes de la empresa, los principales competidores y sus características y su posición estratégica en el mercado junto con un análisis FODA de la empresa. Tercero, se presenta la descripción funcional del área de marketing de Peru Services, su estructura, puestos y funciones de cada uno de sus colaboradores. Cuarto, se esboza un diagnóstico de la situación actual del área. Finalmente se desarrolla la problemática, plantean alternativas y selección de la solución idónea.

## **Resumen Ejecutivo**

La empresa posee 20 años de experiencia en el mercado chileno, en el cual ha mantenido un crecimiento sostenido, aperturando agencias en tres provincias importantes de este país.

El principal rubro de la compañía es el envío de dinero (remesas), que complementa con servicios secundarios como el cambio de moneda y pago de servicios básicos.

Su principales clientes son migrantes peruanos que residen en Chile, adicionalmente son segmentos atractivos los migrantes bolivianos, argentinos y colombianos que fueron a este país en búsqueda de mejores oportunidades

Peru Services ha presentado una caída significativa en la participación de mercado debido a la mayor intensidad de la competencia y el crecimiento acelerado del mercado en relación al de la empresa en el 2014.

La principal fortaleza de la empresa es los años de experiencia que posee en el mercado, mientras que su debilidad es la baja cobertura geográfica.

El problema es que la empresa se encuentra rezagada en participación de mercado y en objetivo de rentabilidad de la empresa.

Las alternativas son la discriminación de precios sesgados a remesas pesificadas versus reducción de tarifas gracias a alianzas estratégicas con corresponsales internacionales que permitiría reducir costos para ser trasladados a los clientes.