

# CASO DE ESTUDIO



Caso de estudio

## Módulo 1. Servicios Profesionales



## Descripción

El sector de servicios profesionales, científicos y técnicos generalmente está compuesto por negocios de consultorías que ofrecen diversos servicios especializados para soportar múltiples necesidades de otros sectores.

En el presente documento se plantea una situación hipotética sobre una consultoría de administración de proyectos de mejora que están pensando en colaborar con una empresa de manufactura de componentes electrónicos que está trabajando en esquema Nearshoring y requiere financiamiento para atender el proyecto.

Para dar solución al caso, deberás revisar el contenido académico del módulo de servicios profesionales, científicos y técnicos para definir la mejor solución de financiamiento de acuerdo con las necesidades de la consultoría.

Para lograr este objetivo deberás realizar algunas actividades previas (*Prewrite*) y durante la sesión sincrónica presentarás opciones de solución al caso.

## Objetivo

Identificar las necesidades de financiamiento de la consultoría y definir las mejores opciones de crédito aplicables.

## Requerimientos

- Lectura a profundidad de los 5 temas del módulo de servicios profesionales, científicos y técnicos.
- Realizar las actividades del *Prewrite* antes de la sesión presencial.
- Trabajar y colaborar de manera activa en la sesión presencial.

## Desarrollo del caso

Manufacturas electrónicas de Tijuana es una empresa maquiladora de componentes electrónicos para la industria automotriz con sede en Tijuana y ha ganado un contrato para fabricación de chips para una armadora automotriz de Estados Unidos.

Ha realizado un primer pedido de 250 chips, pero el cliente le ha rechazado el 30% de su producción debido a diversos problemas de calidad y empaque.

El cliente le ha dado un ultimátum y de no resolver estos problemas cancelará el pedido, y manufacturas electrónicas perderá un contrato de 10 millones de dólares al año.

Con base a esta problemática el gerente de planta de manufacturas electrónicas el ingeniero Luis Medina ha buscado los servicios de una consultoría para realizar un proyecto de mejora, y garantizar la calidad y entrega de los chips.

Buscando en internet encontró una consultoría especializada en proyectos de mejora especializada en el sector electrónico con sede en la Ciudad de México llamada consultoría en soluciones estratégicas.

Los ha contactado y solicitado una reunión con el director general.

En la reunión le ha solicitado al director general su apoyo en el proyecto definiendo que se deben solucionar los siguientes requerimientos:

- Mejorar el porcentaje de calidad de los chips de 70% de aceptación a 95%.
- Reducir el daño de los chips por mal empacado en la línea final y por mal manejo durante el envío al cliente.
- Reducir el tiempo del ciclo de fabricación para garantizar los tiempos de entrega.
- El tiempo de proyecto es de 4 meses que es el plazo para una nueva entrega de chips.

El maestro Bernardo Suárez director general de consultoría en soluciones estratégicas ha hecho un diagnóstico de las principales fallas y está convencido de lograr el proyecto en el tiempo requerido y ha hecho una cotización del proyecto de \$237,500 por mes lo que daría un costo total de 4 meses de \$950,000. Las condiciones de pago serían 50% de anticipo antes de comenzar, es decir \$475,000 y 50% al finalizar el proyecto y lograr los resultados.

Eso implica los siguientes recursos:

- Instalación de un *inplant* en planta del ingeniero Medina, el ing. Medina acondicionará una oficina para el uso del equipo por lo que no habrá costos adicionales por instalaciones.
- 8 ingenieros de mejora certificados en Lean-Six sigma y 1 *project manager* para la gestión del proyecto
- Renta de 9 laptops, un servidor para respaldo de datos del proyecto y 1 UPS para proteger los equipos si hubiera una falta de energía eléctrica.
- Pago de datos de celulares y renta de *modem* para garantizar internet y no depender de la red de la planta.
- Estancia en hotel cercana a planta durante los 4 meses del proyecto

incluyendo servicios de lavandería, comida y taxis de traslado de hotel a planta y viceversa.

El ingeniero Medina le comenta al maestro Suárez que no puede pagar el 50% antes de comenzar y que estaría en posición de pagar a mediados del segundo mes el anticipo solicitado.

Antes de este escenario el maestro Suárez preparó una cédula financiera para cuantificar los costos del proyecto que serán de \$332,500 y con ello lograr un margen de utilidad del 65% del proyecto es decir \$617,500.

El maestro Suárez ha establecido que requiere financiar al menos 3 meses el proyecto para prevenir cualquier incumplimiento de pago por lo tiene necesidad de un financiamiento mensual de \$110,834 durante 3 meses repartidos de la siguiente manera:

- 25% para solventar los pagos de capital de trabajo.
- 75% para solventar la renta y/o adquisición de activos correspondientes a la oficina *inplant*.

El maestro Suárez ha acudido a un banco para verificar qué necesita para poder contener el financiamiento que considera viable en función de la garantía de ingresos a generar y al monto que requiere.

Tu eres el analista financiero que atenderá al maestro Suárez por lo que deberás

definir una estrategia de financiamiento acorde a las necesidades del proyecto del maestro Suárez y en función de los siguientes requerimientos:

- ¿Qué opciones propones para financiar el proyecto?:
  - o Definir un crédito para capital de trabajo y otro para adquisición de activos o
  - o Definir un solo crédito para ambas opciones
  - o Realiza una tabla de ventajas y desventajas de las opciones planteadas
  
- Con base a las ventajas y desventajas de las opciones, al monto solicitado, y a las normas y reglas del banco define las condiciones del crédito:
  - o Requisitos por solicitar
  - o Plazo de pago
  - o Tasas de interés y costos de apertura
  - o Tiempo máximo de autorización
  
- De no aceptar las condiciones del financiamiento ¿Qué otras opciones puedes sugerirle?

Para responder a las preguntas, realiza la lectura de forma individual de los temas del módulo previo a la sesión de clase y las actividades de Prework de tu curso. Durante la sesión presencial trabajarás en la solución a las preguntas detonantes del caso de forma colaborativa.

Tecmilenio no guarda relación alguna con las marcas mencionadas como ejemplo. Las marcas son propiedad de sus titulares conforme a la legislación aplicable, se utilizan con fines académicos y didácticos, por lo que no existen fines de lucro, relación publicitaria o de patrocinio.

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.