

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA

CONTROL DE GESTIÓN INDUSTRIAL

Trabajo Grupal - Adicional
(Primer Semestre 2019)

E. PARTE ADICIONAL

Después de leer el caso “Tecno-Glass”, analizar la información que contiene, elaborar un modelo de costos, discutir los resultados hallados con su grupo y contestar las ocho (8) preguntas propuestas inicialmente; analice con detenimiento la información complementaria al caso original que se muestra a continuación y establezca decisiones que le permitan maximizar los resultados económicos de la planta en las dos primeras semanas de julio, aprovechando la oportunidad comercial que se le presenta.

Importante: La información contenida en este documento no debe ser considerada para elaborar las respuestas a las preguntas anteriores. Incorporarla como parte de su análisis afectará negativamente su calificación dado que implica cambios en el contexto originalmente expuesto.

Oportunidad de exportar parabrisas blindados con opción de subsidio en el valor de compra de la arena de sílice

Por la tarde del viernes 28 de junio, algunas horas después de culminada la reunión con los principales ejecutivos del *holding* estadounidense, el Gerente General recibió nuevamente la visita de uno de ellos, el de mayor trayectoria, quien quería brindarle personalmente los pormenores de una oferta que la corporación había decidido hacer a Tecno-Glass.

El alto ejecutivo le hizo saber que, tras varios meses de dura negociación, finalmente el *holding* había logrado cerrar un importante acuerdo comercial con una de las principales compañías automotrices de la región, a la que un Gobierno le había adjudicado recientemente una importante licitación para la manufactura de vehículos militares de asalto urbano en reemplazo de una flota anterior, para abastecerla de parabrisas blindados. El ejecutivo resaltó que dicha corporación se ha caracterizado por ser muy conservadora, cumplir siempre sus acuerdos y mantener un perfil bajo en determinadas líneas de negocio, a pesar de que sus principales directivos son considerados personajes públicos de alto perfil a quienes diferentes publicaciones de negocios toman como referencia.

De esta manera el ejecutivo estadounidense quería explicar al Gerente General que una de las condiciones pactadas con dicho cliente, compromiso que no podía quedar sin ser cumplido, era el despacho de un cargamento significativo de parabrisas blindados para el término de la segunda quincena de julio. Dado que la única subsidiaria del *holding* con la capacidad suficiente como para atender dicho pedido, ubicada en México, había detenido sus operaciones por mantenimiento general, y que casualmente la norma peruana E.040 que regula los parabrisas blindados de nivel V cumplía también con el patrón mexicano NOM-142-SCFI-2000 para vidrio blindado en cuanto a resistencia balística mínima, el cliente estaba dispuesto a aceptar entregas parciales en lotes de exactamente 21,000 parabrisas blindados.

En este escenario, para que el Gerente General se viera motivado a colaborar con la atención de este imprevisto, el ejecutivo le informó que el *holding* asumiría el 10% del valor de compra de la arena de sílice que Tecno-Glass adquiriera para las primeras dos semanas de julio, sin límite en la cantidad, y cubriría un precio de venta por parabrisas blindado hasta un 15% por encima del vigente, siempre que despachara lotes completos con la cantidad prevista a más tardar el 15 de julio.

Antes de retirarse, el ejecutivo le recalcó al Gerente General la importancia de que le comunicara su decisión en el plazo inmediato pues, en caso de negativa, se vería en la necesidad de trasladar la oferta a otras plantas, inclusive las de la competencia. Además, le hizo saber que el apoyo que pudiera brindar ahora al *holding* sería considerado en su evaluación de desempeño, inclusive con mayor peso frente a otras decisiones que anteriormente ha tomado durante su gestión.

Informado plenamente de las condiciones de la oferta, el Gerente General, quien días atrás ya había estado revisando el balance de línea de la planta e identificó que era posible utilizar temporalmente el

120% de la capacidad de mezclado con lo que se maximizaba la utilización del horno de fusión, verificó que tendría que evaluar si con algún ajuste a las proporciones de vidrio fundido destinado a la producción de envases y vidrio plano despachado para venta, podría lograr producir la cantidad requerida. Mientras ensayaba algunos cálculos adicionales, hizo una pausa rápida para llamar al Gerente Comercial y consultarle sobre los compromisos de entrega asumidos para las siguientes dos semanas. Dicho ejecutivo le confirmó que podrían retrasar la entrega o inclusive rescindir todos los contratos de sus productos sin mayor inconveniente con excepción de un pedido de 3,200 planchas de vidrio plano, el cual fue comprometido con una importante empresa constructora, cliente habitual con quien deseaban mantener una relación de largo plazo dado que valoraba la calidad de los productos frente a otras opciones de menor costo, lo que les permitía obtener un margen razonable.

El Gerente General consideró necesario recabar información directamente de los procesos por lo que visitó la planta para conversar personalmente con el Gerente de Operaciones. Con relación Mezclado, confirmó rápidamente que la configuración actual de los equipos no podría modificarse en el plazo inmediato pero podrían permitir el incremento de la proporción de vidrio reciclado hasta un 60% del peso material base. Además, le indicó que la producción de envases de vidrio de las siguientes dos semanas requería al menos 700 TM de vidrio fundido para operar con normalidad.

Este nuevo escenario resultaba más que atractivo para el Gerente General pues representaba para él la posibilidad de lograr el margen bruto esperado por el *holding* y hasta quizá acercarse a la rentabilidad del *benchmark*. Ahora sólo tenía que tomar la decisión correcta.

9. Describa la decisión tomada (estrategia) con relación a la oportunidad que se le presenta, teniendo en cuenta toda la información del caso, tanto la inicial como la complementaria. Además, identifique los ingresos y costos relevantes para establecer un rango de cantidades y montos a pactar para maximizar la utilidad de la planta, al intentar reunir uno o más lotes a despachar al cliente del *holding*. Su equipo de trabajo debe llegar a acuerdos con otros grupos con este fin, registrando en su informe las condiciones pactadas. (2.0 puntos)

Importante: Los acuerdos deben ser reales, implican negociación entre dos alumnos de grupos distintos (son 65 en todos los horarios y operan las mismas plantas con los mismos productos), por ello se validará que la contraparte en el acuerdo registre la operación inversa. Las transacciones ficticias, inconsistentes o contradictorias entre grupos invalidarán la respuesta de ambos. Se bonificará con tres (3) puntos adicionales a cada uno de grupos que logren el primer y segundo EBITDA máximo para sus plantas, y con dos (2) puntos adicionales a los que obtengan el tercer y cuarto lugares, siendo veinte (20) la nota máxima que podría obtener como suma de los distintos puntajes parciales. Para responder esta pregunta, además de describir la estrategia de negociación a seguir, será suficiente registrar las transacciones pactadas en una tabla con las siguientes columnas:

- Código de alguno de los alumnos del grupo (distinto al suyo) con el que se realizó la transacción.
- Tipo de transacción realizada (compra o venta)
- Producto transado (parabrisas blindados, vidrio plano, arena de sílice u otro)
- Monto negociado (dólares/unidad, considerando precio en el caso de parabrisas blindados y valor de venta en los demás casos)
- Cantidad negociada (TM)

Sugerencia: Recuerde que si pretende completar lotes para despacharlos al cliente del *holding* al término de las dos primeras semanas de julio, necesariamente tendrá que reunir 21,000 parabrisas blindados por lo que debe verificar la disponibilidad real de su planta. La cantidad que no logre incluir en los lotes de despacho puede ser vendida al precio vigente a sus clientes regulares, o bien a un precio que deben pactar con otros grupos que necesiten completar sus propios lotes.

La respuesta a esta pregunta no deberá exceder de una página de extensión, la cual se contabiliza como adicional a las cuatro páginas establecidas para el informe original. La tabla de puntajes por participación puede estar incluida en esta página extra siempre que se ubique al final.