

Volkswagen Group

Caso I Operaciones

Como pudieron establecer en el caso anterior, el plan estratégico planteado por la empresa ha alcanzado los niveles de ventas esperados y de acuerdo con las proyecciones realizadas, crecimiento en ventas ha tenido un impacto tal que, para continuar con su posicionamiento, es necesario ampliar la capacidad de producción, sin embargo, aún no está claro en dónde instalarla, si es mejor hacer una fusión con algún productor local o ampliar la capacidad de alguna de las plantas existentes, aunque esta posibilidad es la menos viable, ya que es poco probable que haya espacio suficiente en las plantas actuales.

Hoy, el grupo cuenta con 45 fábricas en 21 países: Alemania, Argentina, Bélgica, Brasil, China, España, Eslovaquia, Estados Unidos, Francia, Hungría, India, Italia, Israel, Malasia, México, Polonia, Perú, Reino Unido, República Checa, Rusia, Portugal y Sudáfrica, lo cual le ha permitido ser uno de los mayores productores del mundo, pero es urgente expandir la capacidad de producción.

Para esto, Volkswagen le ha pedido a su grupo, como consultores externos, que les ayuden a determinar:

Pre-Caso I Operaciones:

1. Analizar ventajas y desventajas de adquirir una planta ya produciendo e incorporarla al grupo, tal como hicieron en España con SEAT o Škoda en la República Checa.
2. La región en la que es más apropiado instalar la nueva planta, basado en criterios de crecimiento de mercado, facilidad de abastecimiento de partes y exportaciones a la región que atenderán. (Tomar en cuenta el % de participación de las ventas registradas en el documento base y los crecimientos de la demanda por región analizados)
3. Establecer la metodología que recomiendan para seleccionar el lugar recomendado.

Caso I Operaciones:

Basado en el análisis anterior, prepare su presentación para la Junta Directiva del grupo, indicando:

1. ¿Cuál es la región seleccionada para instalar la nueva planta? y los criterios utilizados para su recomendación.
2. Un cronograma y presupuesto de inversión recomendado para iniciar operaciones de la nueva planta, considerando que, si la recomendación es partir de cero o es adquirir una planta ya existente.
3. La inversión proyectada es de 1,750 millones de dólares para una capacidad instalada de 600,000 automóviles por año. Si las ventas de la región seleccionada crecen al

ritmo establecido en el caso anterior y el costo actual de fabricar una unidad es de \$ 9,350.00 de los cuales el 40% son costos fijos y la política de la empresa es que la rentabilidad de la inversión debe ser no menor al 8%, ¿en cuánto tiempo podría recuperarse la inversión inicial, dependiendo de la recomendación de partir de cero o de una alianza estratégica con un fabricante ya establecido.

Nota: Es posible que deba plantear diferentes escenarios para su propuesta de solución; si esto es así, plantee ventajas y desventajas de las alternativas propuestas.

Fechas de entrega:

Pre-caso: lunes 3/03/2025

Caso: miércoles 5/03/2025