





**Thecasesolutions.com**

# Project Titan at Northrop Grumman

*La Metallgesellschaft  
Corporation (MG)*

**Thecasesolutions.com**

Un conglomerado alemán compuesto por alrededor de 15 empresas, y participado en más del 65% por inversores institucionales, incluidos bancos como el Deutsche Bank AG, el Dresdner Bank AG, Daimler-Benz, Allianz, y Kuwait Investment Authority.

90`S

# Thecasesolutions.com

Metallgesellschaft AG era uno de los conglomerados industriales más grandes de Alemania, con ingresos por encima de los 10 billones. en 1993 debido a una mala gestión del riesgo, la empresa perdió más de 1.5 billones, teniendo que ser declarada en quiebra y posteriormente reestructurada.

# Thecasesolutions.com

Una de las divisiones más importantes de MG, Refining and Marketing Inc. comenzó a comercializar la venta de productos petrolíferos (gasolina, combustible diesel y combustible para calefacción) por medio de derivados, en contratos que duraban hasta 10 años a un precio fijo. Con esta estrategia comercial, permitían a sus clientes eliminar el riesgo derivado de un eventual incremento en el precio del petróleo, ya que ellos seguirían comprando los productos al precio pactado en un principio (precio fijo) cada mes.



# Thecasesolutions.com

Se había acordado un precio de venta de USD 10 para el barril de petróleo y el precio spot en el momento de ejercicio era de USD 15, MGRM debería vender ese barril al precio fijo de USD 10, por lo que estaría perdiendo USD 5 por cada barril. Para ello MGRM vendería forwards a largo plazo (entre 5 y 10 años) y cubriría estas posiciones comprando futuros a corto plazo pero renovándolos mes a mes (roll-over).

# Thecasesolutions.com

## LA ESTRATEGIA DE COBERTURA

en lugar de comprar futuros a largo plazo, equivalente a sus contratos de suministro, contrató futuros con vencimiento el mes/meses siguientes. Esta estrategia proporcionaba los siguientes escenarios:

\* **Petróleo a la baja:** La cobertura proporcionaba pérdidas pero el valor de los contratos a largo plazo con precio fijo vendidos a clientes aumentaba.

\* **Petróleo al alza:** La cobertura proporcionaba beneficios que compensaban el menor valor de los contratos a largo plazo con precio fijo vendidos a clientes y permitía hacer frente a posibles “salidas” de contrato por parte de los clientes.

# Thecasesolutions.com

La cobertura de MGRM era de USD 88 millones. Aunque la estrategia sobre el papel era clara, lo cierto es que habían olvidado un detalle, las pérdidas en las coberturas se ejecutaban en el momento.

(Pérdidas y ganancias), como ocurre en el mercado de futuros, y los beneficios en los contratos firmados con clientes se diferían en un plazo de entre 5 hasta 10 años, lo que originaba un claro problema de liquidez.



# Thecasesolutions.com

pérdidas y ganancias), como ocurre en el mercado de futuros, y los beneficios en los contratos firmados con clientes se diferían en un plazo de entre 5 hasta 10 años, lo que originaba un claro problema de liquidez.

El objetivo de esta estrategia de cobertura fue proteger los márgenes de beneficio en sus contratos de futuros, aislándolos de los posibles aumentos en los precios del petróleo. MGRM obtendría un beneficio considerable en sus posiciones de derivados, si los precios de la energía aumentaban. Pero como hemos mencionado anteriormente, los precios del petróleo cayeron bruscamente, de USD 19 en el mes de junio hasta USD 15 en el mes de diciembre, lo que resultó en pérdidas no realizadas y margin calls, en las posiciones en derivados por más de USD 900 millones.