

© International Baccalaureate Organization 2021

All rights reserved. No part of this product may be reproduced in any form or by any electronic or mechanical means, including information storage and retrieval systems, without the prior written permission from the IB. Additionally, the license tied with this product prohibits use of any selected files or extracts from this product. Use by third parties, including but not limited to publishers, private teachers, tutoring or study services, preparatory schools, vendors operating curriculum mapping services or teacher resource digital platforms and app developers, whether fee-covered or not, is prohibited and is a criminal offense.

More information on how to request written permission in the form of a license can be obtained from <https://ibo.org/become-an-ib-school/ib-publishing/licensing/applying-for-a-license/>.

© Organisation du Baccalauréat International 2021

Tous droits réservés. Aucune partie de ce produit ne peut être reproduite sous quelque forme ni par quelque moyen que ce soit, électronique ou mécanique, y compris des systèmes de stockage et de récupération d'informations, sans l'autorisation écrite préalable de l'IB. De plus, la licence associée à ce produit interdit toute utilisation de tout fichier ou extrait sélectionné dans ce produit. L'utilisation par des tiers, y compris, sans toutefois s'y limiter, des éditeurs, des professeurs particuliers, des services de tutorat ou d'aide aux études, des établissements de préparation à l'enseignement supérieur, des fournisseurs de services de planification des programmes d'études, des gestionnaires de plateformes pédagogiques en ligne, et des développeurs d'applications, moyennant paiement ou non, est interdite et constitue une infraction pénale.

Pour plus d'informations sur la procédure à suivre pour obtenir une autorisation écrite sous la forme d'une licence, rendez-vous à l'adresse <https://ibo.org/become-an-ib-school/ib-publishing/licensing/applying-for-a-license/>.

© Organización del Bachillerato Internacional, 2021

Todos los derechos reservados. No se podrá reproducir ninguna parte de este producto de ninguna forma ni por ningún medio electrónico o mecánico, incluidos los sistemas de almacenamiento y recuperación de información, sin la previa autorización por escrito del IB. Además, la licencia vinculada a este producto prohíbe el uso de todo archivo o fragmento seleccionado de este producto. El uso por parte de terceros —lo que incluye, a título enunciativo, editoriales, profesores particulares, servicios de apoyo académico o ayuda para el estudio, colegios preparatorios, desarrolladores de aplicaciones y entidades que presten servicios de planificación curricular u ofrezcan recursos para docentes mediante plataformas digitales—, ya sea incluido en tasas o no, está prohibido y constituye un delito.

En este enlace encontrará más información sobre cómo solicitar una autorización por escrito en forma de licencia: <https://ibo.org/become-an-ib-school/ib-publishing/licensing/applying-for-a-license/>.

Gestión Empresarial

Estudio de caso: Megamin Mining

Para uso en noviembre de 2021

Instrucciones para los alumnos

- Cuadernillo de estudio de caso para la prueba 1 de Nivel Superior y para la prueba 1 de Nivel Medio de los exámenes de Gestión Empresarial.

Megamin Mining (MM)

Megamin Mining (MM) es un conglomerado empresarial multinacional con su sede central en Canadá. Las actividades de *MM* abarcan el sector minero, el hotelero y el inmobiliario. Al día de hoy, *MM* tiene minas en América del Norte y del Sur, África y Australia, e inmuebles en América del Norte y Europa. Las actividades mineras de la empresa comprenden productos básicos como petróleo, cobre, paladio, oro y zinc. Los inmuebles incluyen edificios de oficinas en París, Dubái y Bangkok, y hoteles en Berlín, Roma y Ginebra.

MM fue creada en la década de 1890, bajo la figura de una sociedad, por los hermanos Jock y Craig MacAskill, quienes se proponían dedicarse a la minería de carbón en Canadá. En esa época, el carbón era importante para el rápido desarrollo de la Columbia Británica, y se usaba para suministrar energía a las naves, entre otras, las de la Armada británica. Tras el éxito de *MM* en la industria minera del carbón, y con la creciente demanda de gasolina para los automóviles a principios de la década de 1900 y en la de 1910, los hermanos vieron la oportunidad de dedicarse a la extracción de petróleo en la región canadiense de Ontario. En 1920, en busca de financiamiento para la expansión, convirtieron *MM* en una sociedad limitada, asumieron como directores y alentaron a los empresarios locales a incorporarse como accionistas. Los accionistas pronto vieron los beneficios de la diversificación, y la empresa repartió sus riesgos mediante la extracción de otros minerales: en 1924, *MM* abrió una mina de cobre en Canadá, y en 1928, cuando la junta directiva —de la que también formaban parte dos accionistas importantes— vio una oportunidad de expansión en el extranjero, inauguró una mina de cobre en Chile. Para contribuir a financiar las nuevas minas, a agilizar el comercio internacional y a facilitar el crecimiento futuro, *MM* pasó a ser una sociedad anónima.

A mediados de la década de 1930, la industria minera mundial tuvo un período de consolidación a consecuencia de la depresión económica y la incertidumbre política. Los directores de *MM* vieron que su empresa —relativamente pequeña— no sobreviviría en la industria, por lo que, en 1935, la junta directiva aceptó una fusión con una minera chilena, *Chilmin*. Como parte del contrato de fusión, se acordó conservar el nombre *Megamin Mining*.

Entre 1937 y 1954, *MM* no hizo nuevas inversiones significativas. En 1955, la empresa inició su diversificación hacia el sector inmobiliario, cuando aprovechó la oportunidad de adquirir sus oficinas centrales, que en un principio alquilaba en un edificio compartido con un hotel situado en el centro de Vancouver, Canadá. Los propietarios del edificio, que eran estadounidenses, habían sufrido dificultades financieras tras un colapso de los precios de los inmuebles en los Estados Unidos, y ofrecieron vender el edificio a *MM* a muy bajo precio. *MM* compró el edificio, conservó sus oficinas en los pisos más altos y siguió operando el hotel en los pisos inferiores. Desde entonces, *MM* ha expandido su cartera inmobiliaria adquiriendo inmuebles en Europa, mediante la búsqueda de oportunidades cuando se debilitan los mercados inmobiliarios. Fuera de la adquisición de inmuebles, en la década de 1960 la empresa se mantuvo sin cambios.

En 1972, *MM* concretó una toma de control de una mina de paladio en Sudáfrica. En la década de 1970 empezaron a incorporarse a los automóviles los convertidores catalíticos, que contienen paladio y reducen las emisiones dañinas y la contaminación. Por este motivo, aumentó considerablemente la demanda de paladio. Hasta hoy, se sigue poniendo en los automóviles convertidores catalíticos. En la década de 1980, se presentaron las oportunidades de abrir una mina de oro en Egipto y una de zinc en Australia. Luego, en 1986, cuando hubo disponibilidad de nuevas licencias para la minería de arenas asfálticas en Alberta, Canadá, *MM* no perdió la oportunidad de crecer y obtuvo la licencia del gobierno de Alberta.

45 **MM hoy**

En la junta directiva de *MM* participan actualmente Isla, bisnieta de Jock, como Directora Ejecutiva (CEO), e Ethan, bisnieto de Craig, como Director Financiero. La junta también incluye a otros cinco miembros: dos representantes de los trabajadores y tres accionistas chilenos. La junta directiva adopta las grandes decisiones estratégicas, por ejemplo, sobre cómo mejorar la sustentabilidad de *MM*. La junta suele reunirse en Vancouver pero también, algunas veces, en Santiago de Chile; sin embargo, la empresa en lo posible descentraliza las decisiones cotidianas. Por ejemplo, los equipos gerenciales locales de cada mina pueden tomar decisiones sobre las operaciones, los salarios y los contratos de empleo, y los equipos gerenciales locales de cada hotel tienen la libertad de establecer los precios y elegir el menú de los restaurantes. Esta delegación permite a la junta directiva centrarse en las cuestiones clave que *MM* enfrenta.

Las operaciones de negocios de *MM* son mixtas y están repartidas en cuatro divisiones: la División de Producción Petrolera, la División Hotelera, la División Inmobiliaria y la División Minera. Cada división recibe influencias externas a las que *MM* debe responder.

División de Producción Petrolera

La producción de los pozos petroleros se está viendo afectada por dos factores. En primer lugar, el petróleo es un combustible fósil y el crecimiento de la demanda mundial —tanto de la gasolina como de otros derivados petroleros— está en declinación, como parte de una marcada tendencia en la mayoría de los países a reducir las emisiones de carbono. Se prevé que, con el tiempo, la demanda de petróleo se reducirá. En segundo lugar, los yacimientos petrolíferos ya han dejado atrás sus niveles pico de producción. Debido a estos factores, los costos de producción están en aumento.

La producción de las arenas asfálticas de Alberta también se está viendo afectada por la caída en la demanda de productos derivados del petróleo. No obstante, *MM* está reduciendo sus operaciones en Alberta en respuesta a la preocupación canadiense por el impacto de la industria en las Primeras Naciones (pueblos indígenas) y en el medio ambiente, a causa de los daños a los ecosistemas. También genera preocupación el transporte de los productos de petróleo y gas dañinos a través de las ciudades.

Sumado a esto, se considera a las empresas petroleras como perjudiciales para el medio ambiente. *MM* está intentando mejorar su imagen por los siguientes medios:

- 75 • Desarrollo de métodos de producción eficientes desde el punto de vista energético
- Apoyo a la investigación de usos más eficientes de la energía, por ejemplo, en automóviles con eficiencia energética
- Compensación de las emisiones de carbono mediante el financiamiento de la reforestación y otros proyectos ambientales
- 80 • Investigación de la diversificación hacia combustibles alternativos, como el hidrógeno
- Fortalecimiento de los valores éticos en toda la empresa, en particular en la producción petrolera

División Hotelera

Los hoteles de *MM* se orientan por sobre todo al mercado del turismo, y venden las habitaciones directamente a los turistas. Todos los hoteles, excepto el de Ginebra, han tenido tres años de decepciones. Entre 2018 y 2021, el promedio de las tasas de ocupación cayó del 80 % al 60 %. Las reservas de los hoteles de *MM* también se han estado viendo afectadas por la competencia de Homehol, una empresa de alquileres para vacaciones en línea que provee a los usuarios el servicio de ofrecer sus inmuebles en alquiler (es decir que Homehol no es dueña de las propiedades). Ha bajado el número de los visitantes que vuelven a los hoteles, y los comentarios en los sitios web de reseñas son cada vez más negativos. Los clientes se quejan por los precios altos en comparación con los de los competidores, las camas incómodas, la descortesía del personal, la falta de mantenimiento edilicio y la mala calidad de los alimentos. La publicidad en las revistas de turismo no ha hecho aumentar las reservas, cosa que tampoco ha logrado una oferta promocional de “dos por uno”. *MM* realizará algo de investigación de mercado primaria a fin de ayudar a identificar métodos para incrementar las reservas hoteleras.

División Inmobiliaria

Los ingresos por alquileres de oficinas son elevados, y los precios de los inmuebles están aumentando en las ciudades europeas. Los precios de los inmuebles hoteleros también están en aumento.

División Minera

La División Minera vende toda su producción con el sistema entre empresas (*Business to Business*, o B2B), habitualmente mediante contratos a largo plazo. Sin embargo, los precios de los minerales pueden ser volátiles, y están determinados por los mercados internacionales de productos básicos, que reflejan la oferta y la demanda en cualquier momento dado.

La demanda de paladio ha venido cayendo a lo largo de los últimos 20 años. La declinación se debió inicialmente a que los consumidores empezaron a comprar automóviles diésel —que no llevan convertidores catalíticos con paladio— en lugar de automóviles a gasolina. Hoy, los gobiernos de todo el mundo desalientan el uso de automóviles tanto diésel como a gasolina en pos del cuidado del medio ambiente; así, están en aumento las ventas de automóviles eléctricos, que no usan paladio. El resultado es que, probablemente, la demanda de paladio siga en disminución. Además, aunque el paladio producido en la mina de *MM* en Sudáfrica es muy rentable, el flujo de caja puede ser un problema. En la **Tabla 1** se presenta el flujo de caja de *MM* para esta mina en 2021.

Tabla 1: Flujo de caja de la mina de paladio de *MM* en 2021 (en millones de \$)

	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4 (pronóstico)
Saldo de apertura	20	26	–15	–10
Ventas (crédito a 60 días)	50	60	60	70
Mantenimiento (crédito a 30 días)	4	6	8	4
Salarios (pago semanal)	30	30	31	32
Grandes mejoras	0	50	0	0
Otros costos (caja)	10	15	16	14
Saldo de cierre	26	–15	–10	10

- 115 La demanda de cobre es elevada y se espera que crezca hasta en un 50 % en los próximos 20 años. Esto se debe al aumento en el uso que hacen los consumidores de los artículos electrónicos, a la mayor aceptación de los vehículos eléctricos, al aumento en el uso de fuentes de energía renovables, y a la eficiencia energética: para todo esto se requieren considerables cantidades de cobre.
- 120 Después de sufrir una caída entre 2012 y 2015, los precios del oro se han recuperado, por lo que la producción aurífera recientemente ha sido muy rentable para *MM*. No obstante, la mina de oro de la empresa en Egipto está teniendo ahora problemas técnicos, y algunas áreas de la mina son inseguras, con riesgo de inundación en caso de lluvias fuertes. Algunos conductores de camiones de la mina han amenazado con huelgas por cuestiones relacionadas con la
- 125 seguridad y la paga. Actualmente la mina produce por debajo del nivel necesario para alcanzar el punto de equilibrio, y *MM* está explorando opciones para reducir sus costos.

Cuestiones específicas que enfrenta *MM*

La junta directiva de *MM* también está considerando tres cuestiones específicas: las prácticas de empleo, las cuestiones ambientales y la expansión a un nuevo sector de la industria minera.

130 Prácticas de empleo de *MM*

- Tradicionalmente, las prácticas de empleo de *MM* han variado de un país a otro, e incluso difieren de una división a otra de la empresa. Así, por ejemplo, los empleados en Canadá perciben salarios altos, compatibles con los niveles salariales generales del país, mientras que los empleados en África reciben salarios bajos, en consonancia con los niveles salariales
- 135 locales. Los empleados de los hoteles de Berlín, Roma y Ginebra perciben salarios bajos en comparación con otros trabajadores europeos. También hay diferencias en los derechos de los trabajadores: mientras que los empleados de Europa y Canadá prevén poder pertenecer a un sindicato, y contar con seguro médico y contratos de empleo favorables, los empleados de
- 140 otros países tienen contratos de cero horas, en particular en las minas y los hoteles, y no gozan de la protección de un sindicato.

En las minas chilenas, los empleados ahora están reclamando contratos similares a los canadienses. No obstante, hasta hace poco, *MM* no tuvo dificultades para contratar empleados para sus operaciones en Chile, y la rotación de personal es baja. Los empleados chilenos aducen que su trabajo es la mayor fuente de ganancias para *MM*, por lo que ellos deberían ser mejor recompensados. Mientras tanto, los gerentes africanos informan que la productividad está declinando, como resultado de una caída en la motivación de los empleados. A la junta directiva de *MM* le preocupa que cualquier aumento salarial en Chile pueda reducir la competitividad y las ganancias, y disparar demandas similares en otros países.

Cuestiones ambientales

150 *MM* debe responder a las políticas nacionales e internacionales relativas al cambio climático. La empresa también ha tenido publicidad negativa de grupos ambientalistas que han criticado sus operaciones, y ha habido protestas en contra de *MM* en diversos lugares.

155 *MM* planea revisar sus políticas ambientales en respuesta al resultado previsto de la conferencia de las Naciones Unidas sobre cambio climático conocida como COP26, que actualizará varias estrategias y objetivos relacionados con el clima. *MM* está considerando interrumpir sus actividades en las áreas de la empresa que generan más contaminación, y planea establecer objetivos estrictos sobre cambio climático a nivel corporativo, nacional y local para todo el resto de las áreas de la empresa. Para alcanzar estos nuevos objetivos, *MM* tendrá que mejorar sus métodos de compilación de datos sobre emisiones y otros impactos ambientales. Actualmente, las empresas europeas adhieren a objetivos de reducción de emisiones y se someten a una vigilancia atenta. En cambio, en otras partes del mundo se reúne mucha menos información. Por eso, la junta directiva está considerando una red informática integrada que permita compartir la información sobre todas las actividades de *MM*.

Expansión a la minería de litio

165 El sector de la industria minera de más rápido crecimiento es el de extracción de litio. Entre los grandes productores de este mineral, cabe mencionar a Australia, Chile y la Argentina. El litio y sus componentes tienen varias aplicaciones industriales; por ejemplo, en las baterías de litio, los vidrios y cerámicas de alta resistencia al calor, los lubricantes, y los aditivos para la producción de hierro, acero y aluminio. El crecimiento rápido actual en la demanda de litio ha sido ocasionado por el aumento en el uso de baterías de ion-litio, esenciales para los vehículos eléctricos, los teléfonos inteligentes y otros equipos electrónicos.

175 La junta directiva de *MM* ve oportunidades de un importante crecimiento en este sector de la industria. No obstante, los miembros de la junta, individualmente, no están de acuerdo sobre si procurar una licencia para una nueva mina de litio (probablemente en Australia), realizar una toma de control de un productor de litio existente (posiblemente en Chile) o formar una empresa conjunta (*joint venture*) posiblemente con un productor de litio canadiense.

Los nombres de los productos, empresas e individuos mencionados en este estudio de caso son ficticios. Cualquier parecido con la realidad es mera coincidencia.

Fuentes: