

**UNIVERSIDAD DE LIMA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONÓMICAS**

**Caso de Negocios**

Dr. Ing. Max Schwarz

Decisiones gerenciales

Caso: Globe Gold Mining

Globe Gold Mining es una compañía minera listada en la Bolsa de Valores de Toronto que cuenta con un (01) proyecto principal en el Perú en etapa de producción y dos (02) proyectos en México, ambos en etapa de desarrollo y exploración minera. Las reservas de mineral de la compañía se pueden leer en el siguiente Inventario:

Proyecto	Lugar	Reservas <sup>TM</sup>	Ley (gr Au/TM)	Recuperación	Etapa
Cisne	Perú	80Millones	0.67	97%	Producción
Luces	México	50Millones	0.74	90%	Exploración
Bondadosa	México	30Millones	0.82	90%	Exploración

El proyecto Cisne cuenta con 1'671,768 onzas de oro y acaba de iniciar sus operaciones hito que ha representado un salto de valor para las acciones de la compañía de un 20% desde que se anunció la entrada en operación de la mina Cisne con un ritmo de procesamiento de 24,000 TMD que representa 9 años de vida para la operación minera.

Todas las mañanas el Gerente de Operaciones Alberto Loayza de la compañía en Perú revisa los resultados del día del trabajo de campo en la mina y se reúne con los responsables de las distintas áreas de operación de la mina para tomar decisiones operativas que permitan mantener la producción esperada dentro de los planes. Sin embargo, al ingresar el día lunes por la tarde a su oficina luego de las reuniones con el corporativo y revisar el reporte acostumbrado se encuentra con que hay un problema real en la recuperación del oro pues la tasa de recuperación ha bajado desde el viernes por la tarde de un 97% promedio a un 85% promedio toda la producción en baja sostenida viernes, sábado, domingo e incluso lunes por la mañana ya que el reporte llega a la hora de corte predefinida 10am. Esta baja significativa de la recuperación del oro va a afectar toda la producción y genera una perdida diaria de \$73,000 para la compañía. El Gerente nota que algo anda mal así que hace llamar a su secretaria y convoca a una reunión telefónica con las jefaturas de la mina en el campo para revisar la situación a la brevedad.

## Reunión

El Ing. Méndez actual geólogo a cargo de las operaciones toma la palabra y dice que la ley de la mina no ha sufrido variaciones y que la ley promedio de la mineralización y de la producción se mantiene en 0.67 grAu/TM sin variación conforme al inventario oficial de reservas de la compañía. Por su lado el Jefe de la Planta dice que no hay variaciones en el método de producción ni en la dosificación de reactivos por lo que la única explicación que el encuentra para esta baja en la recuperación del metal es que la mina le está entregando un mineral de menor o más baja ley que la del diseño de la reserva y que eso afecta sus resultados de recuperación. El Jefe de Mina asegura que la ley entregada a la planta está 100% de acuerdo al inventario geológico por lo que la aseveración anterior carece de sustento. El Jefe de Laboratorio le da la razón porque el laboratorio ha revisado la ley de entrada a la planta y puede confirmar que no hay variaciones a las leyes de diseño de 0.67 grAu/TM que marca y coincide con el inventario de geología y la entrega de mina, por lo que la discusión se eleva y se llena la sala de tensión entre los participantes a la reunión. En ese momento suena el teléfono (es el presidente de la compañía Mr. Tom Kristall preguntando por el Sr Loayza), la secretaria interrumpe la reunión: “llaman de Canadá, el Sr Kristall pregunta por Ud. ¡Es urgente!!”. El Sr Loayza sale de la sala, entra a recibir la llamada y sale ofuscado por un problema que aún no comprende. ¡Qué ha pasado! Algo está pasando y debemos descubrirlo, las pérdidas se estiman ya en 100 mil dólares diarios.

Alberto Loayza recuerda sus días de clase de análisis de proceso en la universidad, reflexiona y se dirige a la sala de la teleconferencia con la mina: ¡Señores!! Debemos revisar TODO el proceso nuevamente y debemos hacerlo AHORA. Sale de la oficina, se dirige a casa a preparar maletas para ir a la operación de la mina en campo. Si hay algo ahí lo descubriré, nada surge de la nada ni del vacío, debe haber alguna explicación.

Eran las 2:00 a. m. y el vuelo en avioneta fletada para la mina sale 8:00 a. m. Debe ir al aeropuerto a las 6 a. m. máximo para llegar a tiempo a tomar el vuelo. ¡En eso, suena el teléfono de su casa!! Eran las 2:10 a.m, contesta era su asistente diciendo: Ingeniero ya encontramos el problema: Se trata de un reactivo W que tiene el mismo nombre, pero es diferente del que normalmente usamos. Es probable que compras en Lima lo haya cambiado por uno más barato de otro proveedor. En la mina nadie se había dado cuenta por eso la baja en la recuperación del oro. El jefe de planta no puede creerlo, la etiqueta es igual, pero es claramente un producto distinto, pero eso es lo que ha llegado a los almacenes en mina. ¡Increíble!!!

8:00am en la oficina de Lima se convoca a todos a reunión extraordinaria. Se piden los archivos de logística, ¿quién compro este reactivo W? Yo ingeniero, ¿no recuerda? Incluso recibí un bono por reducir los costos de compra. Ubique un nuevo proveedor malasio que ahora nos atiende. ¿Por qué lo pregunta? El Ing. Loayza no puede creerlo, él mismo autorizo el bono por resultados del mes anterior.

Ante esta situación Ud. y su equipo de trabajo deberán determinar lo siguiente:

1. ¿Cómo reaccionaría ante el problema si Ud. fuera Alberto Loayza?
2. ¿Qué factores de presión determinan la relevancia del problema encontrado?
3. ¿Qué métodos de análisis de problemas se debieron utilizar para entender el problema y sus causas o raíces?
4. ¿Qué medidas preventivas y correctivas deben tomarse para que situaciones similares no vuelvan a ocurrir en la organización?
5. ¿Qué conclusión puede extraerse del caso presentado?

Ficha técnica del caso

### Problema

Reducción de la recuperación de Oro en la planta metalúrgica de una compañía minera

### Contexto

Operacional, Metalúrgico, Logístico y Administrativo

### Metodología

1. Lectura individual por cada estudiante (5 minutos)
2. Discusión en grupo – (Grupos seleccionados por el docente – 10 minutos)
3. Planteamiento de alternativas de solución (15 minutos)
4. Redacción del Informe-Reporte (15 minutos)
5. Presentación del caso (Exposición en Clase – 15 minutos)

### Tiempo estimado de aplicación

01 hora

### Síntesis

El docente elaborará una síntesis de las soluciones encontradas.

### Competencias esperadas

1. Capacidad de Comprensión y Análisis de problemas
2. Capacidad de plantear alternativas de solución para enfrentar un problema específico
3. Capacidad de comunicación y expresión Oral-Escrita (Discusión-Redacción-Presentación)
4. Trabajo en equipo

### Refuerzo

Se recomienda filmar la discusión para revisar el detalle y la participación de cada uno, así como detectar liderazgos tempranos en la discusión del caso