



Riesgos y oportunidades para la minería

Panorama global para el 2021

home.kpmg/mining

Punto de quiebre

Cuando los ejecutivos de la industria minera de todo el mundo respondieron a la Global Outlook Survey del 2020, nadie había oído hablar del COVID-19. En ese momento la pandemia global era un escenario de hipotético desastre en el que nadie pensaba.

¿Cómo 12 meses de interrupción e incertidumbre sin precedentes lograron modificar este panorama? Bueno, la encuesta de este año destaca que los problemas que afectan a la industria siguen siendo los mismos que antes del coronavirus.

Al igual que otras industrias, la minería se vio forzada a reinventarse para responder a la pandemia, para garantizar la seguridad de los empleados, las comunidades en las que operan, y la seguridad de las cadenas de suministro. Pero mientras que el impacto de la pandemia continua, la industria minera parece estar recalibrándose rápidamente. Y nuestra encuesta sugiere que las compañías mineras están bien posicionadas para capitalizar las nuevas oportunidades que salen a flote.

La pandemia puede haber aumentado el riesgo relacionado con la inestabilidad política y las crisis económicas, pero también ha generado un fuerte estímulo de gastos en la mayoría de las jurisdicciones, lo que a su vez ha impulsado la demanda de commodities. Mientras tanto, la volatilidad en los mercados globales ha provocado

que los inversores busquen resguardarse en lo seguro, lo que generó un aumento en los precios de los metales preciosos como el oro. El COVID-19 también parece haber acelerado el enfoque en el cambio climático y las iniciativas por reducir la huella de carbono.

Los ejecutivos de la industria minera se centran cada vez más en los riesgos de factores ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG por sus siglas en inglés), especialmente en lo que refiere al cambio climático, y en satisfacer las crecientes expectativas de la comunidad.

La época en la que se consideraba que los factores ESG eran riesgos secundarios “leves” ya quedó atrás, especialmente luego de aprender, en los últimos años, que los errores pueden provocar consecuencias muy severas. La encuesta también muestra un creciente énfasis en los riesgos ambientales, las nuevas reglamentaciones, y la sustentabilidad, lo que demuestra que el sector le está prestando atención a los componentes del riesgo ESG.

Dado que la demanda futura se muestra sólida en la mayoría de las áreas, y las compañías mineras se centran en mantener estados financieros saludables que les permitan soportar la volatilidad cíclica, la industria se muestra bien posicionada para aprovechar una recuperación global post-pandemia.



Trevor Hart

Líder Global de Minería
en KPMG

“La encuesta muestra un sector optimista que maneja con confianza los nuevos desafíos del 2021. Los accionistas están más expectantes que nunca, pero a medida que el mundo se recupera del COVID y se aproxima a la neutralidad en carbono, ¡las oportunidades crecen como nunca antes!”

La industria minera se reinventa para darle batalla a la pandemia

Si bien las temáticas que afectan a la industria continúan siendo las mismas que antes de la pandemia, la Minería supo reinterpretar positivamente los cambios de un planeta en jaque. Los resultados de la encuesta de KPMG muestran a esta industria como un sector resiliente frente a un escenario complejo, y con transformaciones alentadoras en cuanto a los desafíos y cambios que se presentan de cara al futuro.

El precio de los commodities continúa siendo el principal riesgo al que se enfrenta la industria, mientras que los efectos de la pandemia global, la recesión económica y la incertidumbre completan el podio de los principales desafíos.

La buena noticia es que esta realidad conduce a buscar un nuevo valor dentro de las compañías, con el foco puesto en crear estrategias de ESG claras y medibles para satisfacer las crecientes expectativas de la comunidad y, al mismo tiempo, comunicarlas adecuadamente. Otro punto alentador es la convicción aceptada casi universalmente de que la tecnología y la digitalización no son un riesgo, sino una verdadera oportunidad que provocará cambios en los puestos de trabajo en lugar de reemplazarlos.



Mario Belardinelli
Socio Líder de Minería
en KPMG Argentina

“Con relación a la Argentina hace un tiempo la industria comenzó a transitar un camino de transformación a partir de acciones concretas como es la adhesión al programa ‘Hacia una minería sustentable’. Los efectos de la pandemia confirman la ruta y conducen a nuevas oportunidades y a reinventar objetivos que se adapten a la incertidumbre del nuevo mundo que se viene”.

El impacto del COVID-19 sobre la minería

La pandemia global generó un impacto a nivel micro y macro. Dada la naturaleza de la minería, el foco central de cualquier operación siempre será mantener la seguridad de los trabajadores y de la comunidad. El COVID puso en relieve la importancia de la salud y del bienestar de la mano de obra, especialmente de aquellos en áreas remotas donde una infección podría tener consecuencias significativas. Resulta interesante observar que el foco en salud del 2020, con cuestiones como la fatiga, la insolación y el bienestar mental, coincide con una mejora en las estadísticas de seguridad de toda la industria.

La disrupción global en las cadenas de suministro ha forzado a las organizaciones a incorporar más opciones y a digitalizar aún más la logística. El COVID-19 ha demostrado el riesgo de los cuellos de botella en la cadena de suministro, y la industria está tomando nota de ello.

Si bien la pandemia permanecerá con nosotros, en diversos grados en las diferentes jurisdicciones, hay indicios de una pronta recuperación. Están circulando grandes flujos de capitales, a medida que los gobiernos buscan impulsar el crecimiento económico. La construcción, particularmente enfocada en las transiciones hacia energías renovables, impulsará la demanda de materias primas.

Riesgos de la industria

	2021		2020
—	Riesgo de precio de los <i>commodities</i>	01	Riesgo de precio de los <i>commodities</i>
NUEVO	Pandemia global	02	Riesgo de permisos
↑	Crisis económica/incertidumbre	03	Acceso al capital incluida la liquidez
—	Relación con la comunidad y licencia social para operar	04	Relación con la comunidad y licencia social para operar
↑	Riesgos ambientales, incluidas las nuevas reglamentaciones	05	Inestabilidad política
↓	Riesgo de permisos	06	Crisis económica/incertidumbre
↓	Inestabilidad política/nacionalización	07	Cambios en las exigencias sobre cumplimiento regulatorio, riesgos ambientales, nuevas reglamentaciones
↓	Acceso al capital, incluida la liquidez	08	Guerra comercial global
—	Capacidad para acceder y reemplazar las reservas	09	Capacidad para acceder y reemplazar las reservas
NUEVO	Cambios/obligaciones regulatorias y de cumplimiento	10	Gestión de desechos

Hallazgos clave

La encuesta muestra un sector resiliente que responde en un entorno de riesgos complejos y diversos.

El riesgo del precio de los commodities sigue siendo el principal riesgo al que se enfrenta la industria, mientras que la nueva incorporación del riesgo de pandemia global en el puesto número dos del ranking no es de sorprender. La recesión económica y la incertidumbre completan el podio de los principales riesgos, lo que refleja la gran volatilidad que ha enfrentado el sector en 2020. Curiosamente, las compañías ahora consideran que el acceso a talentos clave ocupa el puesto número nueve entre los principales riesgos a los que se enfrentan, lo que tal vez refleje las restricciones a los viajes implementadas en el resto del mundo.

Los riesgos ESG siguen siendo prominentes. La relación con la comunidad y la licencia social para operar no mostraron cambios desde su anterior ubicación en el cuarto puesto. Los riesgos ambientales, incluidas las nuevas reglamentaciones, saltaron al puesto número cinco desde el séptimo ocupado el año anterior. Casi la totalidad de las empresas encuestadas acordaron que ahora necesitan tener una estrategia clara y medible para manejar los riesgos ESG. Sin embargo, alrededor de un tercio de los encuestados señaló que las expectativas de los inversores aún no se comprenden bien o no son consistentes en todo el mercado.

Las preocupaciones sobre el acceso al capital, la inestabilidad política, la capacidad de acceder a las reservas y reemplazarlas, y los riesgos de permisos siguen ocupando un lugar preponderante, aunque cada uno de ellos ha bajado en el ranking con respecto al año anterior. Mientras tanto, la aparición de cambios / cargas regulatorias y de cumplimiento entra en la lista en la décima posición.

El cambio es la única certidumbre

La encuesta de este año nuevamente mostró que el precio de los commodities es el principal riesgo al que se enfrentan los líderes mineros, tanto en lo que respecta a la industria en su conjunto (49%) como a sus propias empresas (58 %).

Cabe destacar que las compañías de gran capitalización¹ consideraron que la crisis económica e incertidumbre (44 %), los riesgos ambientales, y las nuevas regulaciones (39 %) son un riesgo mayor que los precios de los commodities (34 %).

A pesar de la volatilidad global, existe un alto nivel de optimismo entre los ejecutivos mineros, y dos tercios confían en el crecimiento de su propia compañía, a pesar de haber sido encuestados en medio de una pandemia global.

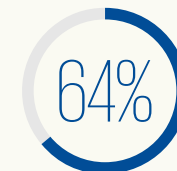
Una mayor proporción de empresas se siente optimista sobre su propia perspectiva y crecimiento en los próximos 12 meses, en comparación con la industria. El crecimiento orgánico y la transformación tecnológica se identifican como estrategias clave para el crecimiento al igual que las fusiones y adquisiciones. Esto se ve reflejado en la mayoría de las empresas mineras que coinciden en la necesidad de que la industria se consolide y adopte nuevos modelos de negocio.

Si bien la naturaleza cíclica de los precios de los commodities está estrechamente relacionada con el crecimiento mundial, el sector ha fortalecido su situación patrimonial y, en general, ha buscado mejorar su capacidad para resistir la volatilidad. Las perspectivas macroeconómicas también son alentadoras, los gobiernos de los países del mundo estimulan a la industria y fomentan cambios estructurales en la producción de energía, lo que envía fuertes señales de precios para la demanda futura.

Si bien persisten las tensiones geopolíticas y comerciales, el riesgo de una guerra comercial global no es considerado entre los 10 principales riesgos que enfrenta la industria. Es poco probable que la incertidumbre política y la inestabilidad económica muestren un alivio en el corto y/o mediano plazo. La mayoría (54 %) de las compañías encuestadas estuvo de acuerdo en la necesidad de adoptar nuevas formas de hacer negocios, mientras que dos tercios (64 %) estuvieron de acuerdo en que la industria necesitaba una mayor consolidación. Es probable que se continúen produciendo fusiones y adquisiciones, ya que las organizaciones buscan aislarse del riesgo y continuar brindando valor a los accionistas durante la agitación mundial.



está de acuerdo en que las compañías necesitan aceptar los nuevos modelos de negocios como las asociaciones estratégicas, el financiamiento con capitales privados y las asociaciones público-privadas.



de los encuestados coinciden en que la industria minera debe consolidarse para gestionar los costos y los riesgos de manera más eficaz en el futuro.

¹ Las grandes compañías son aquellas que cuentan con una capitalización de mercado de más de USD 5 mil millones.

Expectativas sociales y de la comunidad que delinean la estrategia comercial

Los directorios de las compañías mineras se preocupan por los riesgos ESG. Este cambio cultural tan significativo, especialmente en lo que respecta a satisfacer las expectativas de las comunidades, se ve reflejado en la encuesta. La mayoría de los encuestados (91%) estuvo de acuerdo en que las compañías mineras de hoy necesitan contar con una estrategia clara y medible para manejar los riesgos ESG, mientras que el 83% afirmó que, en la actualidad, el éxito se mide en función de estos objetivos.

Esta visión holística del éxito significa que el cumplimiento de las medidas regulatorias es ahora la base mínima. Mantener una licencia social y satisfacer las expectativas de la comunidad ocupan el cuarto

puesto entre los riesgos. De hecho, las consecuencias de calcular mal este riesgo ya no son hipotéticas, tal como lo demuestran los resultados de los eventos vistos a lo largo de 2020 que subrayan la importancia de los factores ESG.

Las expectativas de la comunidad ahora dan forma a las estrategias comerciales, pero es posible que no necesariamente se entiendan con claridad. Sólo un tercio (34 %) expresó que las expectativas y las medidas de los inversores en cuanto a variables ESG son claramente comprendidas, mientras que el 41% no estuvo de acuerdo.

Ello sugiere que la comunicación con la comunidad y los inversores es bidireccional. Las compañías necesitan

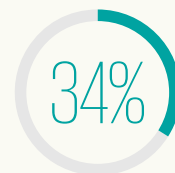
poder escuchar lo que ellos quieren para poder demostrar que están actuando en consecuencia. Poder comunicarse con las partes de interés, y desarrollar objetivos y soluciones para los desafíos de ESG que enfrenta el sector, resulta prioritario a fin de demostrar un valor sustentable para los accionistas y la comunidad.

El cambio climático continua siendo un problema crucial. La responsabilidad operativa y la adopción de objetivos neutros ya no son suficientes para provocar un cambio en los modelos de negocios y un reajuste en las carteras. Mientras tanto, el impacto del cambio climático en las operaciones futuras aún dista de ser totalmente comprendido.

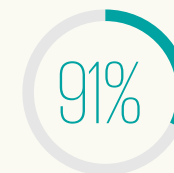
Clasificación de los riesgos ESG



consideró que las relaciones con la comunidad y la licencia para operar es el principal riesgo ESG, el 29 % mencionó al medio ambiente, el 15% a los desechos, y el 12% al cambio climático y otros desastres naturales.



considera que las expectativas de los inversores y medidas en cuanto a variables ESG son claramente comprendidas.



considera que las compañías mineras necesitan implementar una estrategia clara y medible para manejar los riesgos ESG.

El cambio tecnológico es visto como una oportunidad

La convicción de que la tecnología es algo positivo más que un riesgo, es aceptada casi universalmente en el sector minero. Una gran mayoría de los encuestados (82 %) identificó la disrupción tecnológica como una oportunidad en lugar de una amenaza.

Pero saber cómo esta disrupción afectará a los actores dentro del sector aún está por ser definido. Los encuestados muestran opiniones divididas respecto de si la disrupción debilitaría o eliminaría a los líderes tradicionales: el 25% considera que lo haría, mientras que el 33% no está de acuerdo. La visión de lo que significan los avances tecnológicos también está dividida, y el 46 % de los encuestados consideran que sus organizaciones están disruptiendo el sector activamente. Existe un componente geográfico en esta tendencia.

KPMG ha observado que la adopción de tecnología es mayor en Australia que en Estados Unidos, lo que quizás refleja la escala del sector minero diversificado de Australia.

Existe una creciente idea de que la innovación provocará un cambio en los puestos de trabajo en lugar de reemplazarlos por completo. Más de la mitad de los encuestados (57 %) consideró que la adopción y la disrupción tecnológicas son situaciones, más que de amplio alcance. La adopción de la tecnología incluye un componente social, resulta imperativo mantener los puestos de trabajo y los beneficios locales.

Mientras que el sector continuará implementando pequeños proyectos, como la automatización del back-office o mejoras en las medidas de seguridad, la transformación masiva a gran escala probablemente aún esté muy lejos.



de los encuestados ven a la disrupción tecnológica como una oportunidad y no como una amenaza.



concuera con que la disrupción en el sector debilitará y/o eliminará algunos de los líderes tradicionales, mientras que el 33 % no está de acuerdo.

El panorama positivo de un sector resiliente:

Se consultó a los encuestados por su optimismo respecto de las perspectivas de crecimiento de sus compañías respecto del ejercicio anterior.

A pesar de la disrupción del 2020, casi la mitad de los encuestados (49 %) se mostró más optimista en cuanto a las perspectivas de sus organizaciones, comparado con el 38 % del año anterior. También creció el optimismo respecto del panorama general de la industria, con un 37 % que confía en que seguirán creciendo, respecto del 33 % del año anterior.

Principales estrategias de crecimiento



Crecimiento orgánico



Innovación y transformación tecnológica



M&A (fusiones y adquisiciones)



Ganancias por la productividad de las operaciones existentes

Las compañías continúan centrándose en sí mismas, y la mayoría considera que el crecimiento orgánico, la innovación y las ganancias de productividad son las principales estrategias de crecimiento. A nivel mundial, los gobiernos estimulan la inversión en proyectos de transición energética. Este auge de la construcción seguirá impulsando la demanda de materias primas, como el cobre y el níquel. Algunos sectores, como el carbón, seguirán enfrentando crecientes vientos en contra. Estamos viendo una tendencia hacia las “fusiones entre iguales”, como parte de una tendencia de consolidación más amplia.

El pesimismo sobre el acceso al capital también sigue siendo un tema de este año. Casi la mitad de los encuestados (45 %) concuerda en que la capacidad de la industria para acceder a las fuentes tradicionales de capital se ha deteriorado en los últimos tres años, mientras que el 39% dijo que el acceso al capital es una importante restricción y los obliga a cambiar la marcha cuando se trata de estrategia.

Están surgiendo nuevas formas de obtener capital y acceder a él. Las inversiones por parte de compañías de streaming y regalías son cada vez más comunes, y financian la exploración y el desarrollo con efectivo.

Conclusiones

El panorama positivo de las compañías mineras indica que el sector se está adaptando, en gran medida, a los vientos en contra que enfrenta. Los nuevos modelos y estrategias comerciales, la adopción y la comunicación de iniciativas de ESG y el fortalecimiento de la situación patrimonial de las organizaciones, han generado un sector más resiliente.

La conmoción global provocada en 2020 ha puesto a prueba a las compañías mineras y, si bien quedan importantes desafíos por delante, el panorama también presenta abundantes oportunidades.

Para obtener más información sobre esta encuesta y la gestión de riesgos para la actual industria minera global, comuníquese con su representante de KPMG.



Trevor Hart

Líder Global de Minería
en KPMG
61-892-637-110
thart@kpmg.com.au



Mario Belardinelli

Socio Líder de Minería
en KPMG Argentina
+54 11 4316 5812
mbelardinelli@kpmg.com.ar

Todos o algunos de los servicios descritos pueden no estar autorizados para clientes de auditoría y sus filiales o entidades relacionadas.

home.kpmg/mining



La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque nos hayamos esforzado por brindar información precisa y actualizada, no hay ninguna garantía de que esta sea exacta en la fecha en que se reciba ni de que continuará siendo exacta en el futuro. No se deben tomar medidas en base a dicha información sin el debido asesoramiento profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

A lo largo de este documento, las expresiones “nosotros”, “KPMG” y “nuestro” hacen referencia a la red de firmas miembro independientes que operan bajo el nombre de KPMG y afiliadas a KPMG International o a una o más de estas firmas o a KPMG International.

© 2021 Derechos de autor propiedad de una o más de las entidades de KPMG International. KPMG International no provee servicios a clientes. Derechos reservados.

KPMG hace referencia a la organización global o a una o más firmas miembro de KPMG International Limited (“KPMG International”), cada una de las cuales es una entidad legal independiente. KPMG International Limited es una compañía inglesa de capitales privados, limitada por garantía y no presta servicios a clientes. Para más información sobre nuestra estructura, por favor visite: home.kpmg/governance. El nombre KPMG y el logo son marcas registradas utilizadas bajo licencia por parte de las firmas miembro independientes de la organización global de KPMG.