

Reacción: Cinco tendencias que van a configurar la industria química en 2021

Marzo de 2021

Una mirada retrospectiva a 2020

Si el desempeño de la industria química durante el año 2020 se resumiera en una sola palabra, esa palabra sería "disrupción". Algunas empresas surgieron, por ejemplo, fabricantes de desinfectantes y reactivos de diagnóstico, mientras que otras tuvieron que esforzarse, como las expuestas a los mercados automotriz, de refinación y construcción, por nombrar solo algunos casos. Sin embargo, ya sea preparándose para cubrir grandes demandas repentinas o luchando para sobrevivir, en ambos casos los resultados causaron grandes trastornos.

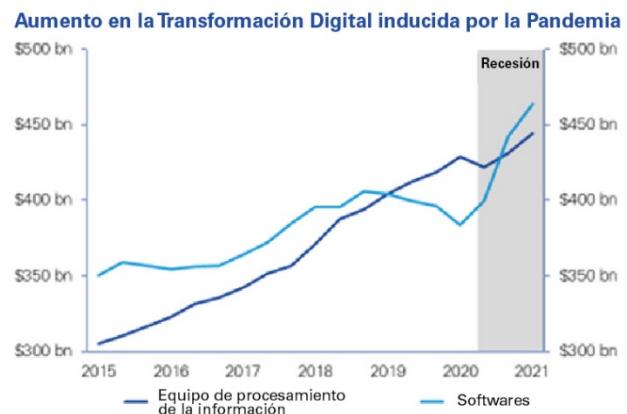
Hubo demasiados cambios en apenas un año. Las estrategias del pasado ya no eran relevantes. La pandemia expuso los puntos débiles de la industria y aceleró de forma significativa los programas de transformación. A medida que las empresas navegaban por territorios inexplorados, fue la transformación digital la que brindó una oportunidad. La aplicación de tecnologías digitales continuará su rápido crecimiento en la industria química, como una de las cinco tendencias clave que configurarán el año 2021.

Las cinco razones principales de porqué 2021 será diferente

Si bien los desafíos del año pasado aún no han quedado atrás, existe evidencia sólida que respalda la necesidad de que la industria química se mantenga enfocada en estas cinco áreas que serán críticas en 2021 y en los años venideros:

1. Digitalización ampliada

La pandemia hizo que todos tomaran conciencia sobre la importancia fundamental de la tecnología. La escala y la velocidad sin precedentes de la crisis provocaron un aumento colosal de inversiones en tecnología. En raras ocasiones se ha visto un incremento tan significativo de la transformación digital en los datos del producto interno bruto, pero el último año fue la excepción.



Mientras pocas organizaciones podrían haber planeado algo tan trascendental como el COVID-19, los líderes digitales ingresaron a la crisis mucho mejor preparados que los líderes de otros sectores. Sobre todo, porque disponían de una mejor infraestructura para hacer frente a la necesidad inmediata del teletrabajo y las operaciones remotas.

El enfoque digital de 2021 estará centrado en la modificación de estructuras y procesos, conectándose entre front, middle y back offices, de tal forma que la información fluya fácilmente entre cada una. Esto ayuda a garantizar el acceso a toda la información adecuada para la toma de decisiones, el planeamiento y el soporte. Una empresa conectada probablemente requerirá una mayor adopción de tecnologías emergentes como la automatización robótica, la inteligencia artificial, el aprendizaje automático y el procesamiento del lenguaje natural. Estas inversiones le serán reembolsadas en ganancias, en eficiencia y en un mejor servicio al cliente.

La industria química, que se mueve lentamente en comparación con otras, debería apalancar las prácticas líderes digitales de las industrias que han realizado con éxito la transición hacia una empresa conectada, como, por ejemplo, las industrias de los medios de comunicación, telecomunicaciones y de tecnología.

Medidas de acción:

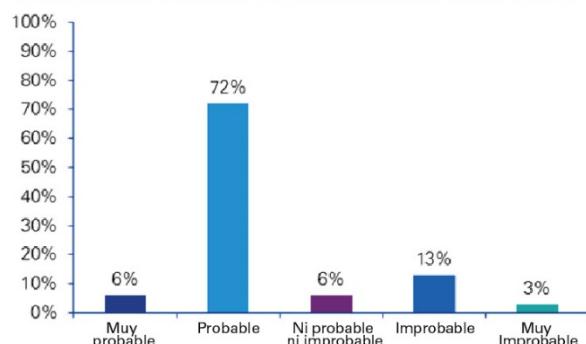
- Entienda la gama completa de productos y opciones disponibles, el avance digital no significa necesariamente una actualización "big bang" de la planificación de recursos empresariales.
- Utilice la tecnología a través del front, middle y back office. No se conforme con el mantenimiento predictivo o con los robots de software en los centros de servicios compartidos. Por ejemplo, explore las herramientas digitales para apalancar la experiencia de los empleados; utilice el análisis de los datos del cliente para incrementar los ingresos y los resultados, etc.
- Utilice el link para volver a la inversión: aplique las mismas métricas principales de la industria química sobre la rentabilidad del producto para la inversión digital

2. Metas Apalancadas de ESG

La industria química ha sido un líder en los factores ambientales, sociales y de gobernanza (ESG), pero hay mucho más por hacer. Es hora de redoblar las estrategias ESG.

ESG se está volviendo en algo más corriente debido a la intensificación de los inversionistas, de las normas regulatorias, y de la presión de los consumidores sobre las empresas responsables por los impactos ESG. Algunos ejemplos: la creciente demanda por inversiones responsables liderada por grandes fondos que abandonan las inversiones en las compañías que no son conscientes del clima; las regulaciones de la Unión Europea relacionadas con la sustentabilidad requieren que se divulguen los impactos ESG en todos los productos; los consumidores exigen públicamente que los negocios vayan más allá de los gestos simbólicos para emprender acciones reales; y porque los ejecutivos de alto nivel serán cada vez más evaluados y recompensados por su progreso en relación con los objetivos de ESG.

¿La gestión de los riesgos relacionados con el clima será un factor clave para mantener su trabajo en los próximos 5 años?



Fuente: [KPMG Eversheds Sutherland survey, November 2020](#)

La industria química tiene la clave para desbloquear las estrategias climáticas a través de la cadena de valor de la fabricación industrial. Esto se logrará mediante el suministro de productos sustentables en las industrias transformadoras. Otras áreas prominentes en las que se enfoca la industria ESG incluyen la descarbonización, la energía renovable, la reducción de CO₂ y el concepto de la economía circular en la industria del plástico.

La incorporación de ESG genera una ventaja competitiva. Las sólidas prácticas de ESG se están convirtiendo en un requisito previo esencial para el reclutamiento de empleados, el fortalecimiento de la marca y la financiación de fondos. En resumen, ESG crea un círculo virtuoso para todos: empleados, clientes e inversionistas.

Medidas de acción:

- Sea específico: articule las iniciativas de ESG prioritarias que mejor mapeen su misión.
- Desarrolle una metodología disciplinada para mensurar e informar la trayectoria de sus métricas ESG.
- Transición de suministros energéticos para las fuentes renovables.
- Implementar reportes más efectivos para divulgar los esfuerzos de ESG que ya están teniendo lugar en su compañía, para sus empleados, accionistas y la comunidad.

3. Mayor diversidad en el liderazgo

Aunque recientemente han existido algunos avances, la participación de las mujeres y de las minorías en el liderazgo químico permanece obstinadamente baja. El liderazgo ha seguido típicamente un modelo muy tradicional: la mayoría de los profesionales posee un título en ingeniería química y una experiencia empresarial comparable y comparten antecedentes similares; estos puntos en común conducen potencialmente a una carencia de diversidad de pensamiento. En el entorno dinámico actual, es necesario que exista una mayor diversidad que aporte nuevas perspectivas, e ideas que ofrezcan mayor agilidad en respuesta a los nuevos desafíos. La diversidad estimula la innovación, ayuda en la adquisición y retención de talentos y mejora las conexiones de los clientes, con una base de consumidores cada vez más diversa.

La diversidad debe reflejarse a través de toda la organización. Las empresas químicas más exitosas en los próximos años serán aquellas que puedan triunfar por medio de un talento diversificado y digitalmente inteligente.

Medidas de acción:

- Establezca objetivos de diversificación desafiantes con metas vinculadas a la compensación ejecutiva.
- Invierta en el desarrollo del liderazgo y establezca un programa de mentores para fomentar la diversidad en todos los peldaños de la escalera corporativa.
- Reclute el personal que no pertenezca al grupo de talentos estándar para atraer el talento de las facultades/especialidades no tradicionales y de otros sectores digitalmente sólidos.

4. Aumento de la actividad de fusiones y adquisiciones

El COVID-19 no detuvo la actividad comercial. Incluso en un mercado complejo, hubo múltiples acuerdos valuados en miles de millones de dólares y transacciones multimillonarias. Para citar unos pocos: Trinseo adquirió el negocio de PMMA de Arkema; BP vendió su negocio petroquímico a INEOS; PPG adquirió el fabricante mundial de revestimientos Ennis-Flint y un consorcio de Cinven y Bain Capital ha anunciado su intención de adquirir el negocio de Ingredientes Especiales de Lonza por medio de un acuerdo de US\$ 4,7 mil millones.

En efecto, el mercado de fusiones y adquisiciones (M&A) está más activo que nunca en relación a los productos químicos. Hay activos en proceso de venta, divisiones corporativas de gran escala (por ejemplo, el negocio de pigmentos Clariant y las unidades de negocio de aditivos para neumáticos y resinas adhesivas de Eastman), así como más pequeñas que comprenden líneas de productos e incluso plantas de fabricación.

Hay una multitud de factores que impulsan la actividad M&A, entre ellos la deuda barata y abundante, el creciente interés del capital privado en la industria, las presiones de liquidez sobre las empresas en dificultades debido al impacto de la pandemia y el deseo de algunas empresas de desinvertir en negocios de bajo rendimiento o no esenciales.

Hay posibilidades prometedoras en ambos lados de la ecuación de compra/venta. Las carteras deben evaluarse estratégicamente para determinar dónde concentrar los recursos finitos para alcanzar los objetivos comerciales. Si hubiera activos que encajarían muy bien en el mercado, ahora podría ser un buen momento para comunicarse con el dueño de esos activos, ya que puede ser que esté considerando venderlos. Por el contrario, si una parte de su negocio no se alinea con la estrategia de su organización, comience a pensar en formas de maximizar el valor en la preparación para la venta,

para inversionistas de capital privado, corporaciones o ambos.

Medidas de acción:

- Evalúe los activos no esenciales para una posible escisión/división: ¿Es usted el mejor dueño de cada activo individual/grupo de activos?
- Trace su meta para las adquisiciones y piense como un activista: (1) cartera diversificada y unidades de negocio de bajo rendimiento; (2) bajo rendimiento en comparación con sus pares; (3) erosión del valor debido a M&A fracasadas.
- Planifique y ejecute una mejor separación e integración evitando las tres áreas que tienden a destruir más del 50 por ciento del valor del negocio: (1) falta de ejecución; (2) confusión/interrupción organizacional; y (3) trastornos/problems con los sistemas de la tecnología de la información.

5. Portfolios diversificados

Históricamente, muchas de las mayores empresas químicas han sido diversificadas (generalmente como resultado de M&A pasadas, aunque durante los últimos 10 años ha habido una presión de reestructurar sus portfolios para que se centren en una menor cantidad de negocios principales), una presión ejercida por los inversionistas activistas en EE. UU. Sin embargo, durante la pandemia, las empresas que se concentraron en los segmentos del mercado "equivocados" fueron las que más sufrieron durante la crisis.

Aprender de las lecciones de 2020, es un imperativo estratégico para que todas las empresas químicas evalúen activamente sus carteras y determinen si se requiere un cambio de dirección. La diversificación ya no debería ser una mala palabra en la industria, siempre y cuando no se convierta en una excusa para la falta de enfoque.

Medidas de acción:

- Evalúe si el COVID-19 le demostró que estaba sub o sobreexpuesto a ciertos segmentos.
- Determine si usted se beneficiaría de un aumento en la diversificación de la cartera para protegerse de posibles impactos externos futuros y para tornarse más resistente.
- Continúe mejorando el desempeño operativo a través de la reducción de costos, un mejor entendimiento del cliente y de la rentabilidad del producto, de las eficiencias capturadas a través de la automatización, la reestructuración de la compensación ejecutiva, la fijación reconsiderada de los precios, la explotación de nuevos mercados, etc.

Una mirada al futuro

La industria mundial de productos químicos se vio interrumpida durante el año más disruptivo del que se guarde memoria. La noticia alentadora es que hay un camino definido a seguir. Manteniendo estas cinco tendencias al frente de su estrategia, su compañía estará bien posicionada para evaluar y responder inmediatamente a las nuevas oportunidades... y ayudar a hacer de nuestro mundo un lugar mejor en el proceso.

KPMG Global Energy Institute

El KPMG Global Energy Institute (GEI) es un foro mundial de intercambio de conocimientos sobre temas actuales y emergentes de la industria. Lanzado en 2007, el GEI interactúa con más de 30.000 miembros a través de múltiples canales de medios, incluyendo transmisiones por Internet de audio y video, publicaciones y white papers, podcasts, eventos y boletines trimestrales. Suscríbase hoy para comenzar a recibir información valiosa sobre temas críticos de negocios y asuntos de la industria visitando read.kpmg.us/gei.



La implementación del Globally Harmonized System of Classification and Labelling of Chemicals (GHS), sigue siendo un desafío para los países de la región, que buscan cumplir con los estándares regulatorios ya seguidos en varios países del mundo. Al mismo tiempo que la industria necesita implementar las tendencias de la digitalización, de un extremo a otro, desde la Investigación y el Desarrollo hasta las actividades que involucran a sus clientes, necesita satisfacer las demandas de ESG y no contribuir para aumentar el consumo de energía. La economía circular está en el centro de atención en el proceso de descarbonización."

Manuel Fernandes

Socio Líder de Energía y Recursos naturales de KPMG en Sudamérica

Contáctenos



Paul Harnick
**Director Global de Productos
Químicos y Tecnologías de
Desempeño**
KPMG en EE. UU.



Gillian Morris
Directora de Asesoría y Estrategia
KPMG en EE. UU.



Manuel Fernandes
**Socio Líder de Energía y
Recursos naturales**
KPMG en Sudamérica
mfernandes@kpmg.com.br

kpmg.com/socialmedia



La información contenida en este documento es de carácter general y no pretende abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque nos esforzamos por proporcionar información precisa y oportuna, no podemos garantizar que dicha información sea exacta a partir de la fecha en que se reciba o que seguirá siéndolo en el futuro. Nadie debe actuar sobre dicha información sin el asesoramiento profesional adecuado después de un examen exhaustivo de la situación particular.

© 2021 Copyright propiedad de una o más de las entidades de KPMG International. Las entidades de KPMG International no proveen servicios a los clientes. Todos los derechos reservados. El nombre y el logotipo de KPMG son marcas registradas utilizadas bajo licencia por las firmas miembro independientes de la organización global KPMG. NDP162566-1^a

Algunos o todos los servicios descritos en este documento pueden no estar permitidos para los clientes de auditoría de KPMG y sus filiales o entidades relacionadas.