



Perspectivas del sector metalúrgico y minero 2016

Aprovechando los retos del entorno

KPMG International

kpmg.com/metalsmining

Acerca de los autores



Eric Damotte

Responsable global del sector metalúrgico

KPMG International

+ 34 91 4563 400

edamotte@kpmg.es

Eric Damotte dirige la práctica del sector metalúrgico en KPMG global y es socio de auditoría especializado en grandes grupos industriales multinacionales. Eric desempeña el cargo de socio responsable global en la relación de KPMG con ArcelorMittal, y es auditor legal registrado en España, Luxemburgo y Francia.

“Cuando regrese el crecimiento, es probable que el mercado sea significativamente diferente que en el pasado, particularmente dados los cambios estructurales que se están produciendo y las normativas medioambientales que se están presentando en todo el mundo.”



Richard Sharman

Responsable global de comercio de productos básicos

KPMG International

+44 20 73118228

rj.sharman@kpmg.co.uk

Richard tiene más de diez años de experiencia en la industria energética y abarca múltiples sectores, por ejemplo minería, y petróleo y gas, así como una amplia experiencia en auditoría y servicios de asesoramiento.

“Para superar estas dificultades, las empresas mineras tendrán que mejorar su método de asignación de capital para dar prioridad al flujo de efectivo y a los beneficios. Lo peor que pueden hacer en estos momentos es destinar más capital a aumentar la producción.”

Metodología

El presente informe se basa en una encuesta a 62 altos directivos del sector metalúrgico realizada a principios de 2016 por Forbes Insights. El 37% de los participantes están radicados en América, y un número equivalente en Asia. El resto corresponde a Europa y Oriente Medio. El 44% de los participantes pertenecen a empresas con ingresos anuales globales de más de 5.000 millones de dólares americanos, y el 5% a organizaciones con ingresos superiores a 25.000 millones de dólares americanos.

Para respaldar los datos del estudio, KPMG International realizó una serie de entrevistas con los profesionales más destacados de su práctica de metales y minería en todo el mundo, que aportan su experiencia, percepciones y previsiones a segmentos clave del sector al objeto de generar una visión inédita de los retos y oportunidades que deben afrontar hoy en día las organizaciones del sector metalúrgico y minero. Es posible que algunos gráficos no sumen 100% debido al redondeo.



Índice

2

Cómo superar el crecimiento del mercado

8

Buscar nuevas oportunidades

14

Inversiones ambiciosas para impulsar el crecimiento

18

Colaborar para mejorar la visibilidad y predecir la demanda

25

Principales conclusiones

26

Acerca de la encuesta

27

Las prácticas de metalurgia y minería de KPMG — cómo podemos ayudar

28

The KPMG Global Mining Institute

29

El Instituto Global de Minería de KPMG

Los datos presentados en este informe se basan en una encuesta realizada a directivos del sector metalúrgico. Todas las percepciones y puntos de vista relacionados con los sectores metalúrgico y minero provienen de la red de profesionales de KPMG.

Creecer por encima del mercado

Si el estado de ánimo de los ejecutivos del sector metalúrgico fuera indicativo del estado de las industrias metalúrgica y minera, es posible que la situación siga siendo desalentadora durante algún tiempo. Sin embargo, aunque la confianza en la economía global es escasa, nuestro estudio sugiere que la mayoría de las organizaciones de los sectores metalúrgico y minero confían en poder sobrevivir —quizás incluso crecer— a medio plazo.

Sin tregua a la vista

Dada la estrecha relación entre el destino de la economía global y el de la industria metalúrgica y minera global, no es un buen presagio que menos de la mitad de los altos directivos del sector metalúrgico que han participado en la encuesta incluida en el Estudio global de perspectivas del sector metalúrgico y minero global 2016 de KPMG International (Global Metals & Mining Outlook) expresen algún tipo de confianza en el panorama de la economía global para los dos próximos años.

Sin embargo, la mayoría de los ejecutivos del sector metalúrgico parecen confiar en que su empresa puede superar las cifras actuales del mercado. Casi dos tercios de ellos afirman tener confianza en poder lograr crecer en el mismo periodo. El 63% cree que el sector alcanzará cierto

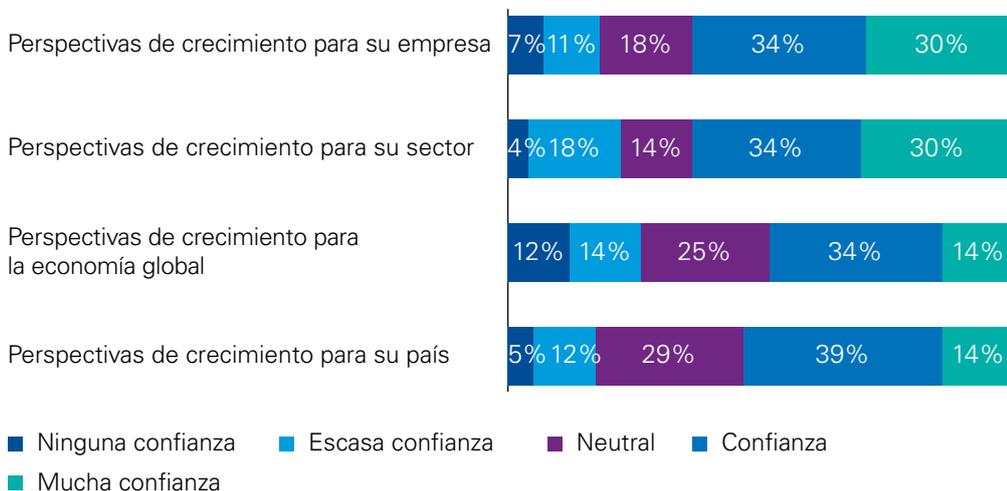
grado de crecimiento durante los dos próximos años.

“Dado que los precios de los productos básicos siguen muy bajos y los de los metales están en mínimos históricos, la mayoría de los ejecutivos de la industria metalúrgica y minera tienen la impresión de que han alcanzado el punto más bajo del ciclo y que el crecimiento, en algún momento, regresará”, señala Eric Damotte, responsable del sector metalúrgico de KPMG International.

“Lo que no hay que hacer es cruzarse de brazos y sentarse a esperar; va a ser necesaria una consolidación significativa para reducir los actuales niveles de exceso de capacidad estructural; y la disrupción —desde la normativa medioambiental hasta las innovaciones más recientes— está cambiando continuamente el entorno operativo. El siguiente ciclo de crecimiento va a ser muy diferente del anterior”.

Se debilita la confianza

Indique su nivel de confianza en términos de perspectivas de crecimiento para los siguientes casos durante los próximos 12-24 meses:



Énfasis en los costes: en busca de crecimiento

No es una sorpresa que la mayoría de las organizaciones del sector metalúrgico prevén centrarse durante los dos próximos años en lograr una mayor reducción de costes, lo que indica más presión sobre los precios para las empresas mineras y la racionalización continuada de los activos metalúrgicos. Además, nuestros datos indican que el interés por la disminución de los costes está aumentando. Mientras que el 67% de los participantes señalan que la gestión de los costes y el rendimiento era una prioridad máxima en el pasado, actualmente el 77% declara que tendrá una prioridad elevada en el futuro.

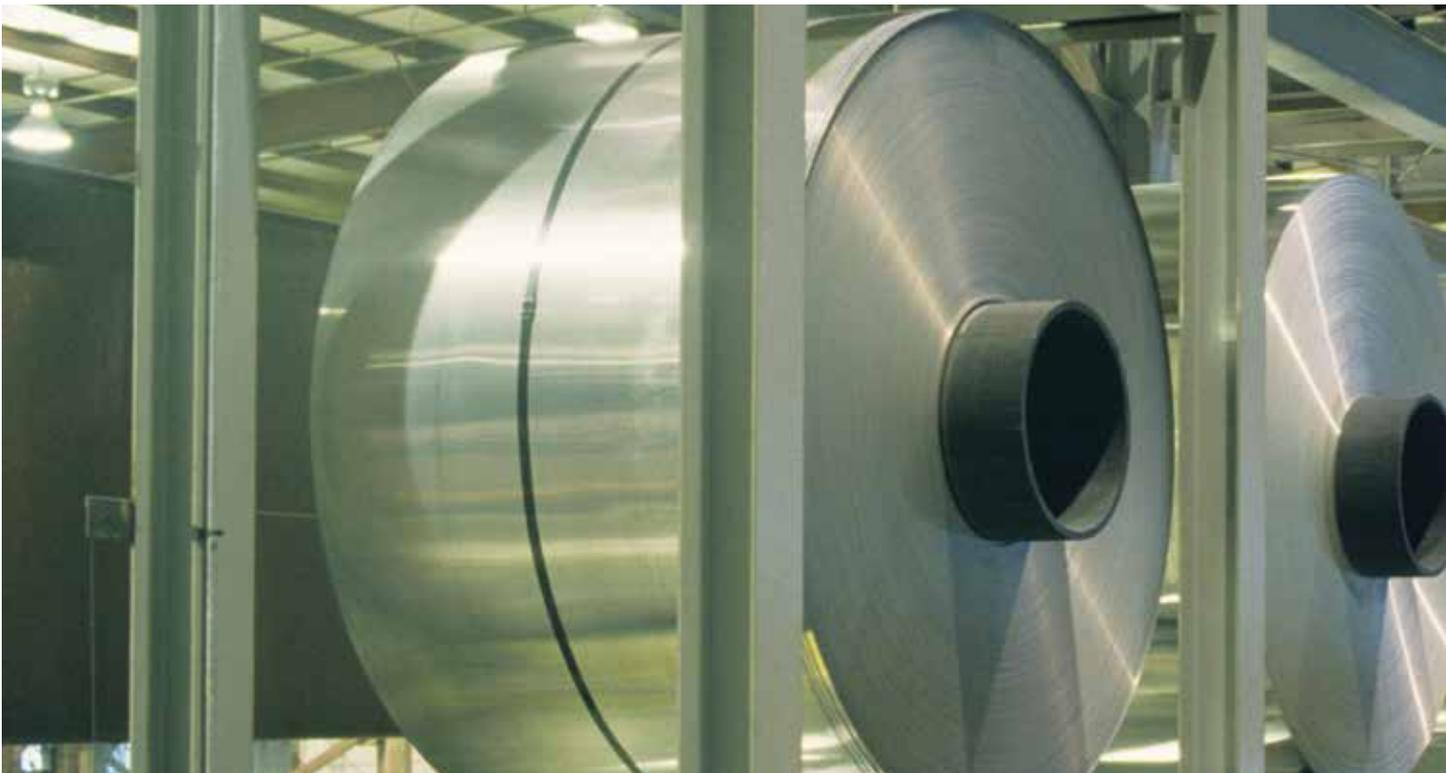
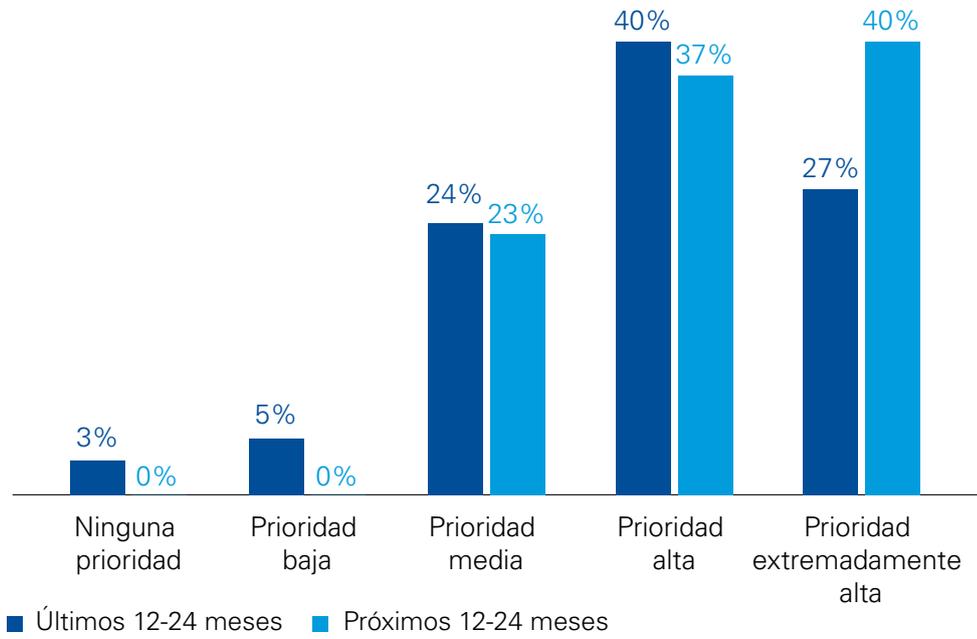
Dicho esto, nuestros datos indican también claramente que las empresas metalúrgicas van a poner mucho más empeño en su búsqueda de nuevas oportunidades de crecimiento. Así, el 71% de los encuestados afirman que el crecimiento tendrá una prioridad alta o extremadamente alta en los dos próximos años, frente al 58% que decía que tenía una prioridad alta en el pasado.

“En un momento en el que las empresas metalúrgicas actúan para consolidar su presencia en centros con costes más bajos y prestar más atención a los recortes de costes, muchas de ellas están empezando a invertir en I+D e innovación con el fin de seguir ascendiendo en la cadena de valor y acceder a nuevas áreas de crecimiento”, añade Eric Damotte. “Aunque este énfasis en la mejora del valor probablemente ayudará a reforzar los márgenes para las empresas metalúrgicas, no tiene que producir necesariamente un aumento significativo de la demanda para las empresas mineras a corto plazo”.

Según Richard Sharman, responsable global de comercio de productos básicos de KPMG International, las empresas mineras también están equilibrando cuidadosamente su capital y sus inversiones con el fin de prepararse para la siguiente ronda de crecimiento. “Lo peor que pueden hacer ahora las empresas mineras es destinar más capital a aumentar la producción”, afirma. “Para sortear esta recesión, dichas empresas tendrán que mejorar su método de asignación de capital para dar prioridad al flujo de efectivo y a los beneficios”.

Mayor urgencia en la reducción de costes

Realice una clasificación atendiendo al grado en que la disminución de costes ha sido una prioridad para su organización en los últimos 12-24 meses, y cómo va a serlo en los próximos 12-24 meses:



© 2016 KPMG International. KPMG International es una cooperativa suiza. Las firmas miembro de la red de firmas independientes de KPMG están afiliadas a KPMG International.

¿Cuál es la ventaja?



La confianza en la economía global es baja y las empresas metalúrgicas están dirigiendo su atención a la disminución de costes y la mejora del rendimiento.

¿Qué opinan los ejecutivos del sector metalúrgico?

- El 48% confía en las perspectivas de crecimiento de la economía global.
- El 77% se centra mayoritariamente en mejorar la gestión de costes y el rendimiento.
- El 71% afirma que el crecimiento tendrá una prioridad alta de cara al futuro.

¿Cómo están respondiendo las principales empresas metalúrgicas?

- Trabajan con Gobiernos y reguladores nacionales en con el objetivo de una mayor consolidación en el sector y la reducción de capacidad estructural en mercados clave.
- Se centran en productos en los que disfrutan de claras ventajas de mercado o costes

a fin de reducir el impacto de la competencia en productos básicos de productores con costes menores.

- Renuevan sus esfuerzos para identificar y aprovechar las eficiencias en toda la cartera de productos.

¿Cómo están respondiendo las principales empresas mineras?

- Hacen gran hincapié en el capital y su distribución para priorizar el rendimiento de los flujos de efectivo sobre el aumento de los volúmenes de producción.
- Optan cada vez más por gestionar sus balances para centrarse en la generación de flujo de efectivo libre.
- Mejoran la disciplina en torno a la gestión y el uso de sus recursos y yacimientos para centrarse en los productos de más crecimiento o con mayores márgenes.



Mineral de hierro: más oferta que demanda



Pieter van Dijk

Responsable global de productos básicos, mineral de hierro y minería

KPMG en Brasil

+55 21 3515 9242

pdijk@kpmg.com.br

Pieter es el socio a cargo de los servicios de asesoramiento en contabilidad y el responsable de minería de KPMG en Brasil. Ayuda a la función de Finanzas en grandes organizaciones globales y brasileñas. Está especializado en cuestiones contables técnicas complejas (PCGA brasileños y las NIIF), asesoramiento en salidas a bolsa, gestión de costes y cierre y presentación e información financiera, particularmente en el sector de energía y recursos naturales.

No se espera un aumento significativo del precio del mineral de hierro con respecto a los niveles actuales, lo que no es una buena noticia para los productores. Es evidente que la época en que alcanzó los 170 dólares americanos quedó muy atrás. Ahora la cuestión es si la demanda se recuperará con la fuerza suficiente para absorber el actual exceso de capacidad.

A corto plazo, todos los indicios apuntan a que la capacidad seguirá superando a la demanda a medida que sea operativa más oferta de bajo coste en Brasil y Australia, lo que presionará aún más los precios globales. Sin embargo, esto podría obligar a algunos de los productores con costes más elevados a cerrar sus operaciones y ayudaría a reducir las presiones sobre la oferta, aunque no significativamente.

Es probable que todos los productores de mineral de hierro se esfuercen por lograr un crecimiento sustancial de los resultados en el actual entorno de precios. Tras cuatro años de recortes de costes bastante intensos, la mayoría de los productores se han optimizado casi totalmente. Se están enajenando los activos no esenciales, se han reducido o eliminado los planes de desembolsos para inversiones y se han introducido controles de costes.

El hecho de que dos tercios de los ejecutivos del sector metalúrgico que han participado en esta encuesta afirman que confían en crecer durante los dos próximos años debería considerarse una buena noticia para los productores de mineral de hierro. Con tanta incertidumbre y volatilidad con respecto a la demanda en los últimos años, todo indicio que apunte al crecimiento sostenible de la misma debería incitar a los productores de mineral de hierro a replantearse su inversión a más largo plazo y sus planes de producción.

En términos generales, esperamos apreciar una menor volatilidad en los precios del mineral de hierro en 2016 en comparación con los dos años previos, pero los incrementos que se apliquen serán graduales. Por el momento, la industria del mineral de hierro sigue esperando que los precios mejoren, y ello indica que puede que aún tengan que esperar.

Consolidación y reducciones de la capacidad en el sector del acero en China



Denise Ling

KPMG en China

+86 212 212 2624

denise.ling@kpmg.com

Los precios globales del acero experimentaron un ascenso a comienzos de 2016, mayoritariamente a causa de las señales positivas que llegaban de China. Lo cierto es que el reciente repunte es, en gran medida, un reconocimiento de que las políticas gubernamentales del país, dirigidas a reducir el exceso de capacidad y limitar las existencias en inventario, están funcionando.

Los recientes anuncios sugieren que están a punto de producirse nuevas consolidaciones. En junio, dos de las mayores empresas públicas productoras de acero: el grupo Baosteel (el quinto mayor productor del mundo) y el grupo Wuhan Iron and Steel, anunciaron sus planes de reestructuración “conjunta” para reducir su capacidad combinada¹. El Gobierno chino espera reducir casi 150 millones de capacidad de acero y 500 millones de toneladas de producción de carbón en los próximos cinco años, mayoritariamente gracias a este tipo de consolidaciones.

Sin embargo, pasará algún tiempo antes de que el mercado chino recupere el equilibrio. La mayoría de las grandes entidades prevén que el consumo de acero en el país siga cayendo en los próximos dos años, y que la demanda de hierro se mantenga bastante estable durante el segundo semestre de 2016. Las inundaciones de junio y julio que anegaron el centro de China y redujeron la producción total en casi una cuarta parte pueden atenuar la demanda industrial a corto plazo, pero las tareas de reconstrucción pueden propiciar un repunte de la demanda de acero a más largo plazo.

En un contexto de aumento de la consolidación, menores niveles de inventario y precios más elevados, muchos observadores esperan ahora que recuperen la rentabilidad en los trimestres venideros algunos de los productores de acero chinos que recientemente se encontraban en dificultades. Pero con una previsión de crecimiento escasa y nula de la demanda, estos fabricantes deberán evitar la tentación de potenciar la producción, ya que ello solo servirá para agotar los recientes beneficios obtenidos.

Dada la constante atención del Gobierno a la inversión en infraestructuras en el Plan Quinquenal más reciente, parece evidente que la demanda de acero en China seguirá aumentando, aunque a un ritmo menor que en el pasado. Si los productores chinos son capaces de seguir consolidándose y reduciendo capacidad, todos los indicios sugieren que el sector será más fuerte y rentable en el futuro.

1. Fuente: <http://www.reuters.com/article/us-baoshan-steel-wuhan-steel-idUSKCN0ZC0EN>

Buscar nuevas oportunidades

Tras haber invertido fuertemente en nueva capacidad durante la fase alcista del ciclo, muchas operaciones metalúrgicas y mineras están buscando ahora ávidamente nuevas oportunidades de crecimiento para absorber parte de su exceso de capacidad de producción. Sin embargo, aunque los directivos del sector metalúrgico pueden invertir e invertirán en ubicaciones con menores costes, es probable que las empresas mineras sigan teniendo que lidiar con elevados costes fijos y la necesidad de estar presente en los mercados. Encontrar y aprovechar oportunidades de crecimiento puede no resultar fácil.

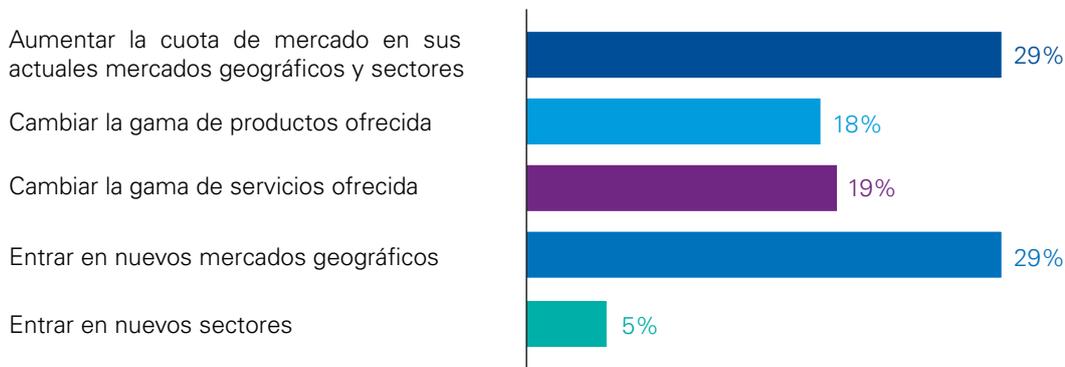
En busca del crecimiento

Dado que se espera que el crecimiento de la economía global siga siendo lento, las empresas metalúrgicas y mineras se centran cada vez más en impulsar los mercados y las líneas de productos existentes. Cuando se les pregunta que van a hacer para fomentar el crecimiento en el entorno actual, los encuestados citan dos estrategias principales: aumentar su cuota de mercado y acceder a nuevos mercados. Menos de una de cada cinco anuncia que va a crear nuevos productos y servicios para aprovechar oportunidades nuevas o emergentes.

“Muchas empresas metalúrgicas ya están luchando contra la fiera competencia de importaciones a costes más bajos en sus mercados y un descenso de la demanda procedente de los mercados emergentes”, señala Eric Damotte. “Así que, mientras que la mayoría de las empresas metalúrgicas aparentemente confían en aumentar su cuota de mercado, la realidad es que —sin una consolidación estructural significativa en todo el ámbito del sector— tendrán que arrebatársela a sus competidores. Va a ser complicado optar a nuevas oportunidades de crecimiento”.

Aumentar la cuota de mercado

¿Cuál de las siguientes es su máxima prioridad en los próximos 12-24 meses?



Cambiar el nivel de presencia

Nuestro estudio indica que las empresas metalúrgicas van a empezar a reequilibrar su presencia global para potenciar el crecimiento, actuar ante las nuevas barreras y protecciones comerciales y, lo que es más importante, mejorar sus estructuras de costes. En parte, los datos indican un retroceso con respecto a mercados emergentes que previamente estaban “al rojo vivo”; el 33% de dichas empresas metalúrgicas con inversiones en África responden que probablemente reducirán sus inversiones en los próximos años. Una de cada cinco que actualmente operan en la región ANSA prevé un cierto retroceso.

Simultáneamente, nuestros datos indican que las empresas metalúrgicas están redirigiendo sus inversiones para potenciar el crecimiento en sus mercados más extensos: China y América, en concreto. El 46% de dichas empresas con inversiones en Norteamérica responden que van a aumentar “significativamente” la inversión en dicho mercado, mientras que el 41% que invierte en Centroamérica y Sudamérica (excluido Brasil) prevé también aumentos significativos de la inversión durante los dos próximos años.

Cabe destacar que el 57% de los encuestados que invierten en China también afirman que van a aumentar sus inversiones significativamente.

“Dado que China sigue luchando con el ingente exceso de capacidad, particularmente en el sector del acero, esperamos que estas inversiones se centren mayoritariamente en conducir las operaciones de fabricación hacia productos de mayor calidad en consonancia con el propio progreso del país hacia la fabricación con valor añadido”, apunta Damotte. “Aunque China fabrica toneladas de acero, solo una pequeña parte alcanza actualmente la calidad que exige, por ejemplo, su propia industria automovilística nacional”.

Aunque las empresas mineras no pueden cambiar sus ubicaciones ni sus yacimientos, nuestra experiencia indica que buscan cada vez más realizar adquisiciones para mejorar su eficiencia o diversidad. “Con toda certeza veremos fusiones y adquisiciones en el sector en los próximos años, especialmente en determinadas zonas donde las empresas buscan aumentar su actividad”, afirma Sharman. “No obstante, sigue existiendo una brecha significativa entre los precios de compra y de venta, dado que los posibles compradores buscan aprovechar el entorno de bajos precios para negociar valoraciones más bajas”.

Atender a los clientes con un coste menor

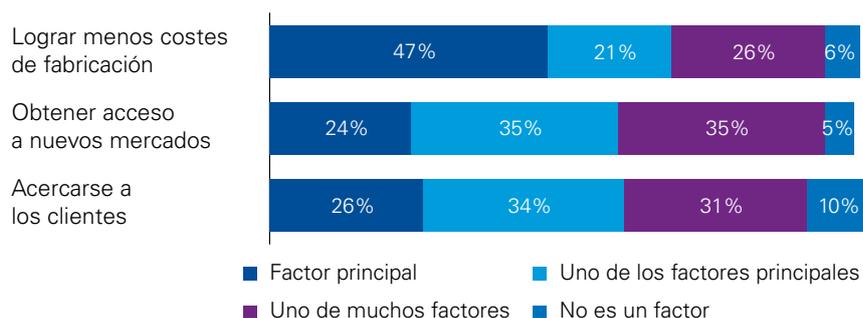
Cabe destacar que en torno a la cuarta parte de los encuestados del sector metalúrgico manifiestan que el factor principal de sus inversiones en el extranjero es el deseo de acercarse a los clientes y obtener acceso a nuevos mercados, lo que indica que las empresas del sector planean

complementar con cierta inversión su estrategia para expandir su cuota de mercado en nuevas zonas.

Sin embargo, la realidad es que el motivo más destacado de la inversión extranjera en el sector metalúrgico sigue siendo el deseo de mejorar la estructura general de costes. Casi todos —el 94%— de los participantes declaran que sus inversiones extranjeras obedecen (al menos en parte) al deseo de lograr costes de fabricación más bajos.

En busca de mejores estructuras de costes

¿Qué importancia tienen los siguientes factores para sus inversiones internacionales?



“Las empresas metalúrgicas, sin duda, están pensando en cómo configurar la presencia óptima para estar a la altura de sus expectativas de crecimiento futuro, pero también están prestando mucha atención en consolidar operaciones en jurisdicciones con costes más bajos que

ofrecen acceso a clientes al tiempo que ayudan a gestionar los márgenes”, dice Eric Damotte. “Cabe esperar nuevas reestructuraciones de activos cuando las empresas metalúrgicas empiecen a aplicar sus estrategias de inversión”.

¿Cuál es la ventaja?



Las empresas metalúrgicas pretenden ampliar la cuota de mercado, por lo que van a ajustar sus estrategias de inversión para reducir costes y mejorar el acceso a los clientes.

¿Qué opinan los ejecutivos del sector metalúrgico?

- Ampliar la cuota de mercado y entrar en nuevos mercados son las dos principales estrategias para crecer.
- El 94% está invirtiendo en mercados extranjeros para lograr mejores costes de fabricación.
- El 26% está invirtiendo para aproximarse a los clientes.

¿Cómo están respondiendo las principales empresas metalúrgicas?

- Se replantean su presencia global en mercados de crecimiento al tiempo que aprovechan las oportunidades para mejorar las estructuras de costes.
- Alinean sus inversiones en crecimiento con cambios previstos en la presencia de los clientes a medida que segmentos clave — como la fabricación de carrocerías — se acercan a ellos en destinos en fase de crecimiento y con costes más bajos.

- Conocen a fondo el impacto de aranceles comerciales, barreras y protecciones nuevos y existentes en los principales mercados y revalúan la fórmula “fabricar frente a importar”.

¿Cómo están respondiendo las principales empresas mineras?

- Exploran oportunidades para adquirir activos de alto valor en nuevos mercados a fin de mejorar la eficiencia de costes o ampliar su presencia.
- Evalúan rigurosamente los riesgos potenciales que intervienen en nuevas adquisiciones para mejorar la incertidumbre del proyecto y la confianza en torno a los beneficios y el flujo de efectivo.
- Continúan perfilando su cartera de activos, productos y mercados a fin de crear la presencia óptima para crecer de forma sostenible.



Estrategia en el sector del cobre



Maritza Araneda

Responsable de productos básicos, cobre, minería global
KPMG en Chile
+56 22 798 1342
maritzaaraneda@kpmg.com

Maritza cuenta con más de 16 años de experiencia atendiendo a clientes en la industria de la minería, en áreas de información financiera, auditoría y cuestiones contables, adquisiciones y enajenaciones, gobierno corporativo y sistemas internos.

Las empresas extractoras de cobre van a tener que seguir siendo pacientes y centrarse en mejorar la productividad para capear el persistente temporal. 2016 empezó mal, con precios en el nivel más bajo de los seis años previos mientras los proyectos iniciados en los años de bonanza seguían entrando en funcionamiento.

Simultáneamente, los costes se aproximan a mínimos históricos mientras estas empresas siguen aplicando medidas de contención de costes, dejando de lado los frutos más cercanos para alcanzar estructuras de costes más fundacionales y transformacionales. Aunque sin duda los dos últimos años han sido dolorosos, también les han permitido mejorar su eficiencia de costes, poniendo freno a estructuras sobredimensionadas tras años de rápidas inversiones y crecimiento.

Conscientes de que posiblemente los precios no volverán a crecer en un breve plazo de tiempo, las empresas extractoras de cobre se centran cada vez más en mejoras a largo plazo y de productividad sostenida con sus actuales activos (particularmente de nivel 1). La tecnología y la automatización serán factores clave cuando las empresas mineras se centren en potenciar el rendimiento operativo. Además, en algunos mercados, las empresas extractoras de cobre tendrán que trabajar estrechamente con los Gobiernos nacionales y locales que están introduciendo reformas en la legislación laboral local para alcanzar niveles más competitivos de productividad.

La persistente debilidad de los precios globales del cobre ha permitido que los consumidores del sector industrial pasen de tener que aceptar los precios fijados a poder establecerlos, e incluso negociarlos desde una posición de privilegio. No obstante, la demanda industrial en China, que representa aproximadamente el 45% del consumo global, está empezando a perder fuerza y, en cierta medida, se basa en las medidas de estímulo del país.

Nuestra visión del mercado sugiere que los precios van a mantenerse bajos a lo largo de 2016, y que remontarán ligeramente a principios de 2017. Aunque se produjera otra crisis económica, esperamos que el mercado retorne a una posición de déficit de suministro a partir de 2019. Mientras tanto, creemos que las empresas extractoras de cobre tendrán que esforzarse por capear el temporal, dando prioridad a iniciativas que mejoren la productividad y sigan reduciendo las estructuras de costes mientras se preparan para el eventual retorno del crecimiento al mercado.

Incertidumbre en el níquel



Daniel Ricica

Responsable de productos básicos, níquel, minería global
KPMG en Canadá
+1 416 777 3465
dricica@kpmg.ca

Daniel cuenta con más de 14 años de experiencia de trabajo en la industria minera, especialmente con clientes radicados en Sudamérica, sobre todo Brasil. Asimismo, ha prestado servicios a una gran variedad de empresas clientes mineras canadienses y registradas en la SEC.

Los productores de níquel están siguiendo la estrategia de “esperar y ver qué sucede”. Todos están esperando a ver quién es el primero en recortar la producción y empezar a cerrar activos estratégicos. Y todos esperan que los primeros en caer serán los productores de menor tamaño, con costes más elevados¹.

Aproximadamente durante los dos últimos años, los grandes productores de níquel se han centrado mayoritariamente en volver a sus raíces. Los activos no estratégicos: flotas de transportes, negocios de logística y centrales hidroeléctricas, por ejemplo, se han vendido, y los ingresos se han destinado mayoritariamente a cancelar parte de la deuda acumulada durante el último ciclo de crecimiento (algunas de las principales operaciones del ciclo alcista, como la compra de Inco por Vale en 2006, la adquisición por parte de Sherritt International del proyecto de níquel de Ambatovy en 2007 y la compra por parte de Norlisk del Grupo OM también en 2006, se financiaron originalmente mediante instrumentos de deuda)².

Nadie quiere dar el siguiente paso y cerrar activos. El problema consiste en que las minas de níquel son, por lo general, mucho más caras y mucho más complicadas de poner en marcha y dismantelar que las de otros productos básicos. La extracción del níquel es una cosa, pero gestionar el complicado proceso de refinación necesario para obtener níquel de alta calidad es algo muy distinto y requiere activos integrados que las empresas extractoras se resisten a cerrar.

Mientras los grandes productores de níquel esperaban a ver quién daba el primer paso, el mercado ha perdido algo de lustre por la irrupción de níquel de menor calidad, denominado arrabio de níquel, que sigue afectando a la demanda³, especialmente en China donde actualmente se produce gran parte de este arrabio de níquel. Además, las recientes propuestas de iniciativas medioambientales en Filipinas han producido un aumento significativo de los precios el pasado trimestre.

Mientras tanto, los principales productores de níquel están trabajando duro para reequilibrar sus desembolsos para inversiones y reconducir su producción hacia activos de menor coste y márgenes más altos con la esperanza de evitar el cierre de activos. Será necesario tomar decisiones duras cuando revisen la viabilidad de otros activos de menor calidad y mayor coste.

Cabe destacar que los inventarios en la bolsa de metales de Londres (LME), que han alcanzado máximos históricos recientemente, están mostrando indicios de descenso que deberían producir un impacto importante en el precio. Las existencias en almacén de níquel a treinta días en la LME habían disminuido de aproximadamente 394.000 toneladas a 377.736 toneladas a mediados de julio⁴.

Por el momento, las empresas extractoras de níquel parecen decididas a mantener el rumbo, pero si se mantiene el actual entorno de precios bajos a largo plazo, alguien tendrá que abrir una nueva puerta. Irónicamente, este es el punto en el que los precios del níquel podrían empezar a aumentar.

1. Fuente: <http://www.mining.com/big-miners-playing-game-of-chicken-as-marginal-producers-sink-below-break-even/>

2. Fuentes: http://www.nytimes.com/2006/09/25/business/worldbusiness/25canada.html?_r=0 <http://www.sherritt.com/English/Investor-Relations/News-Releases/News-Release-Details/2007/Sherritt-to-Acquire-Dynatec/default.aspx> <http://investor.omgi.com/phoenix.zhtml?c=82564&p=irol-newsArticle&ID=932751>

3. Fuente: <https://www.metalbulletin.com/Article/3558872/COMMENT-Indonesian-NPI-FeNi-will-keep-nickel-prices-depressed.html>

4. Fuente: <http://www.kitcometals.com/charts/lmewarehouse.html>

Inversiones ambiciosas para impulsar el crecimiento

Las empresas metalúrgicas prevén realizar una inversión significativa en I+D en los próximos años con vistas a impulsar el rendimiento y abrir nuevos mercados. Dado que solo el 19% afirma que va a cambiar su gama de productos y servicios, parece que pocas de ellas encontrarán suficientes oportunidades para poner a trabajar el capital de inversión en I+D.

Apuesta por la I+D para crecer

Las empresas metalúrgicas aparentemente confían en que sus inversiones en I+D e innovación van a propiciar la nueva oleada de crecimiento y rendimiento. Los participantes en nuestra encuesta a directivos del sector manifiestan que tienen grandes ambiciones con respecto a la inversión de cara al futuro.

Según los encuestados, el 43% de los fabricantes de metal va a destinar más del 6% de sus ingresos a I+D durante los dos próximos años.

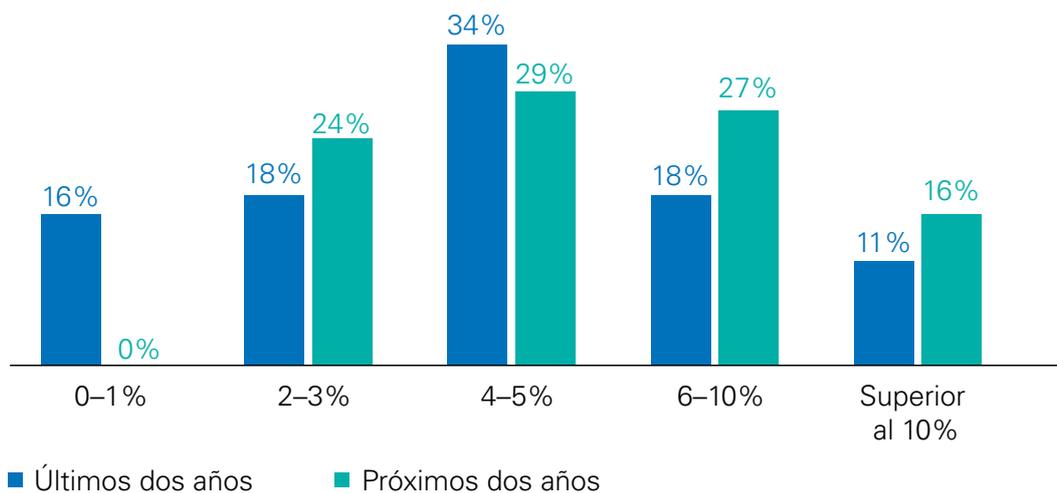
Sorprendentemente, uno de cada seis afirma que va a dedicar más del 10% de los ingresos a I+D en el mismo periodo.

Y, mientras que el 16% declara haber gastado menos del 1% de sus ingresos en I+D en los últimos dos años, todos nuestros encuestados afirman que dedicarán al menos el 2% en el futuro.

“Dado el actual entorno de mercado, es improbable que las empresas metalúrgicas lleguen a invertir tanto capital en I+D como actualmente prevén, particularmente dado el énfasis en el recorte de costes, pero la ambición es ciertamente una señal positiva”, comenta Eric Damotte. En muchos casos, las empresas metalúrgicas están invirtiendo en I+D “incremental” que responde a los requisitos específicos de un cliente en lugar de asignar capital al desarrollo de nuevos productos o servicios “rompedores”.

Elevadas expectativas de inversiones significativas

Según sus mejores cálculos, ¿qué porcentaje de ingresos destinó su organización a I+D e Innovación en los dos últimos años? ¿Qué porcentaje de ingresos prevé destinar en los dos próximos años?

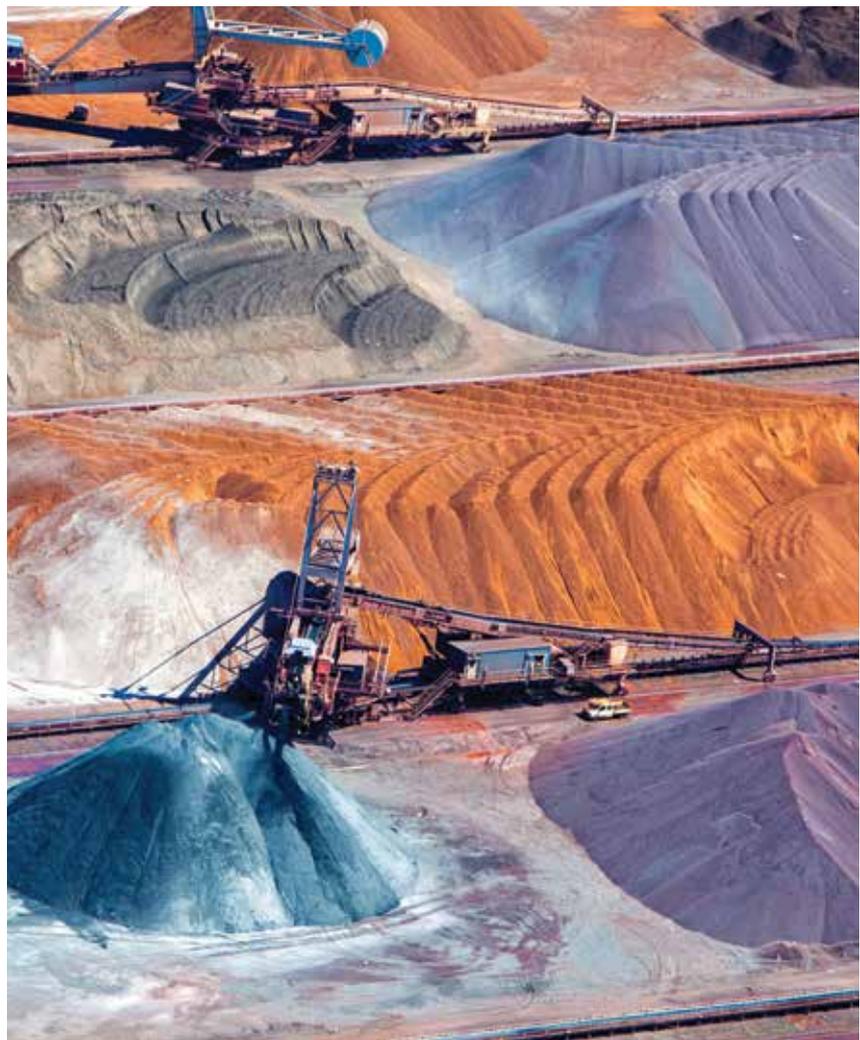


Aprovechar las nuevas tecnologías

Es evidente que las empresas metalúrgicas planean canalizar inversiones significativas para el desarrollo y la implantación de nuevas tecnologías de fabricación al objeto de impulsar la eficiencia y mejorar el rendimiento.

Poco más de una cuarta parte de los encuestados afirman haber invertido ya en fabricación aditiva e impresión en 3D, y el 27% manifiesta que sin duda va a invertir más en el futuro. Uno de cada seis declara que ya ha invertido en inteligencia artificial y soluciones de informática cognitiva; una tercera parte de participantes (32%) se muestran seguros de que van a invertir más.

“Las empresas metalúrgicas son conscientes de que cuando regrese el ciclo alcista tendrán que ser mucho más ágiles y eficientes para lograr un crecimiento rentable”, comenta Eric Damotte. “La informática cognitiva, la inteligencia artificial, y Datos y Análisis, serán esenciales para ayudar a las empresas metalúrgicas a aprovechar las nuevas oportunidades de crecimiento según se vayan presentando”.



Quizás el mayor foco de atención para inversión en I+D, sin embargo, parece estar dirigido a la robótica, con un 42% de participantes que manifiestan que definitivamente van a invertir en esta área durante los dos próximos años.

Aproximadamente uno de cada seis ya ha realizado esta inversión.

“Aunque puede que la tecnología no ocupe los primeros puestos de la agenda para las empresas mineras,

se ha invertido mucho capital para aplicar tecnología a la mejora de la eficiencia operativa: vehículos sin conductor, o información en tiempo real sobre producción y automatización, por ejemplo”, apunta Sharman.

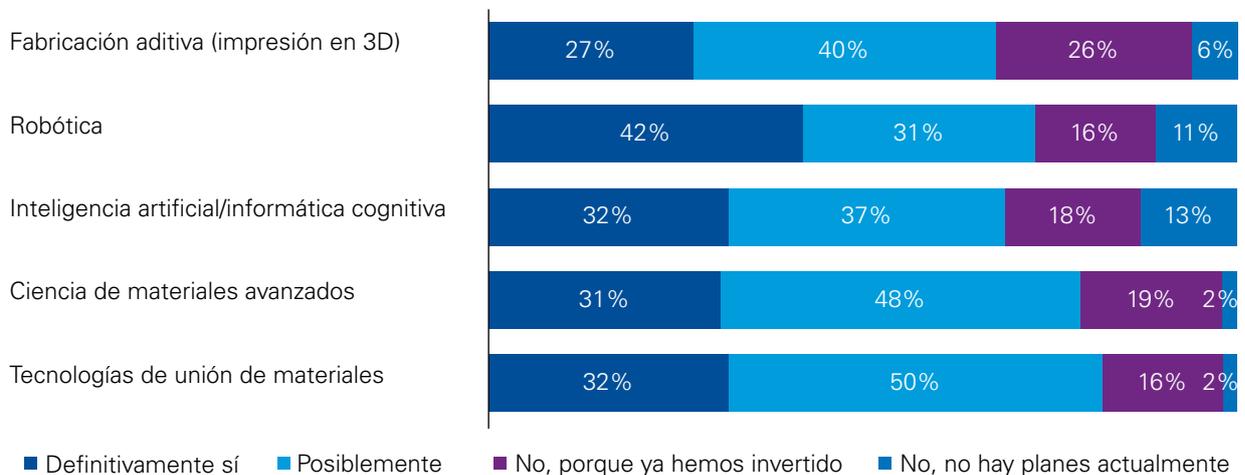
“Sin embargo, dadas las actuales restricciones de capital, algunas iniciativas tecnológicas parecen haber sido aparcadas por el momento”.

“Solo existen dos maneras de hacer crecer los resultados: aumentar la cuota

de mercado con productos nuevos o innovadores, o mejorar la eficiencia y la productividad”, indica Eric Logan, de KPMG en Estados Unidos. “Ante los precios fijos de la mano de obra en el sector minero y el descenso de rendimiento debido al arbitraje laboral en el metalúrgico, las organizaciones están buscando oportunidades para reducir sus costes y mejorar su disponibilidad mediante la automatización y la robótica”.

Nueva tecnología, nuevas oportunidades

¿Para cuál de las siguientes tecnologías de fabricación va a invertir de manera significativa en I+D en los próximos 12- 24 meses?



¿Cuál es la ventaja?



Las empresas metalúrgicas confían en aumentar la inversión en I+D, y muchas de ellas se centrarán en impulsar mejoras por medio de nuevas tecnologías de fabricación.

¿Qué opinan los ejecutivos del sector metalúrgico?

- El 43 % prevé invertir más del 6% de los ingresos en I+D en los dos próximos años.
- El 32 % invertirá en Inteligencia Artificial e informática cognitiva en los dos próximos años.
- El 42 % invertirá de forma significativa en robótica.

¿Cómo están respondiendo las principales empresas metalúrgicas?

- Invierten en I+D para desarrollar productos más sofisticados, con valor añadido, para compensar las presiones sobre los precios en productos de consumo.
- Se asocian con clientes e incluso con competidores para

compartir costes de desarrollo y crear nuevos productos que satisfagan las cambiantes necesidades del cliente.

- Invierten en nuevas tecnologías que crean oportunidades para una mayor eficiencia operativa y flexibilidad del negocio.

¿Cómo están respondiendo las principales empresas mineras?

- Invierten en tecnologías que mejoran la automatización, mejoran la eficiencia y fomentan la seguridad en las operaciones mineras.
- Se replantean la hoja de ruta de inversión en tecnología para dar prioridad al flujo de efectivo y los márgenes al tiempo que gestionan el capital y los costes.

Robótica en el sector metalúrgico



Eric Logan

Managing director, Estrategia, KPMG Advisory

KPMG en Estados Unidos

+1 216 875 8191

ericlogan@kpmg.com

Eric cuenta con casi 20 años de experiencia de trabajo en el sector de fabricación industrial. Sus encargos se centran en la optimización de la cadena de suministro, la estrategia de fabricación y la eficacia operativa. Antes de incorporarse a KPMG, ha dirigido operaciones en instalaciones para fabricantes primarios de aleaciones de níquel y aleaciones de acero.

¿Ha abrazado a un robot hoy? Probablemente debería hacerlo: los robots podrían terminar salvando su empresa.

Como los precios de los productos básicos y los metales están en mínimos históricos (o casi), todos los integrantes de los sectores metalúrgico y minero se han centrado en mejorar la productividad, suprimir costes y eliminar los tiempos improductivos. Y muchos están viendo ahora una disminución de las ventajas derivadas de sus iniciativas tradicionales en materia de costes y eficiencia.

No es de extrañar, por tanto, que los directivos del sector metalúrgico afirmen que van a invertir elevadas sumas en robótica para impulsar su agenda de crecimiento. La automatización y la robótica pueden ayudar a reducir los costes de la mano de obra, impulsar la eficiencia y la productividad, potenciar la seguridad y mejorar la calidad en los sectores metalúrgico y minero. Mejor aún, las ventajas de la robótica no se reducen con el paso del tiempo; los robots no piden aumentos de sueldo, no trabajan con menos rapidez con la edad y muy rara vez cometen errores.

En las fábricas y minas más modernas y sofisticadas del mundo, los robots ya están trabajando duro. En el sector metalúrgico primario, por ejemplo, los robots ya están siendo utilizados para operaciones de muestreo; vigilan y actúan en caso de detectar indicios de escoria; ponen en movimiento las vagonetas de transporte dentro de las instalaciones; y cada vez toman más decisiones clave en el programa de controlador lógico programable (PLC, por sus siglas en inglés).

Cuanto más se avanza en el proceso de acabado mayor es el ímpetu de la robótica. En la fabricación de planchas de acero, por ejemplo, pueden utilizarse robots para cortar, trasladar y comprobar la calidad del producto. En el proceso de acabado, pueden utilizarse robots para cualquier actividad, desde laminado y soldadura hasta inventario y logística.

Todos los indicios apuntan a que nos encontramos actualmente en el punto álgido de una nueva era de automatización en los sectores metalúrgico y minero. Una vez que las organizaciones empiecen a combinar la robótica con las ingentes cantidades de datos de que disponen (tanto dentro como fuera de la organización), prevemos notar un aumento exponencial del valor de la automatización y la robótica.

Los robots han llegado. Y muy posiblemente serán la salvación de su negocio.



Colaborar para mejorar la visibilidad y predecir la demanda

En un momento en el que las empresas metalúrgicas y mineras están sufriendo presiones significativas en los precios y una intensa competencia, queda claro que el destino de ambos sectores depende del crecimiento económico futuro.

Prepararse para crecer

Además de que los ejecutivos del sector metalúrgico expresan cierta confianza en su potencial de crecimiento en los dos próximos años, nuestra encuesta indica que algunos de ellos ya están empezando a considerar si su cadena de suministro —empresas mineras incluidas— está preparada para soportar sus objetivos de crecimiento. Dados los elevados niveles de exceso de capacidad en casi todo el sector minero, quizás no sea de extrañar que casi una cuarta parte estime que su cadena de suministro está “muy” preparada para crecer.

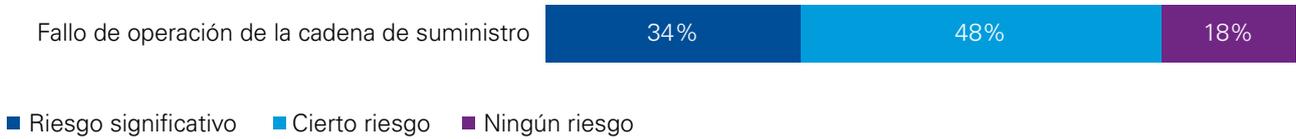
“En gran medida, las empresas mineras están haciendo todo lo posible para mantener la capacidad de

puesta en funcionamiento, a la espera de que retorne el crecimiento y los precios empiecen a incrementarse de nuevo”, señala Sharman. “Los directivos del sector metalúrgico no deben estar preocupados por su capacidad para conseguir productos básicos —por el momento— a precios históricamente bajos”.

No obstante, nuestro estudio indica que a los directivos del sector metalúrgico les preocupa que los fallos en la cadena de suministro puedan afectar a sus objetivos de crecimiento. De hecho, el 82% de los directivos del sector metalúrgico que participan en nuestro estudio manifiestan que el fallo de la cadena de suministro es un riesgo, y más de una tercera parte lo califica de riesgo significativo.

Preocupación acerca del fallo en la cadena de suministro

¿Cuáles considera que son los mayores riesgos para su organización al impulsar su agenda de crecimiento durante los próximos 12-24 meses?



“Las empresas metalúrgicas siguen centradas en reducir costes y mejorar el rendimiento, pero quieren asegurarse de que —cuando retorne el crecimiento— pueden avanzar rápidamente y con agilidad para aprovechar las oportunidades a medida que surjan”, añade Damotte.

Mejorar la visibilidad para mejorar la confianza

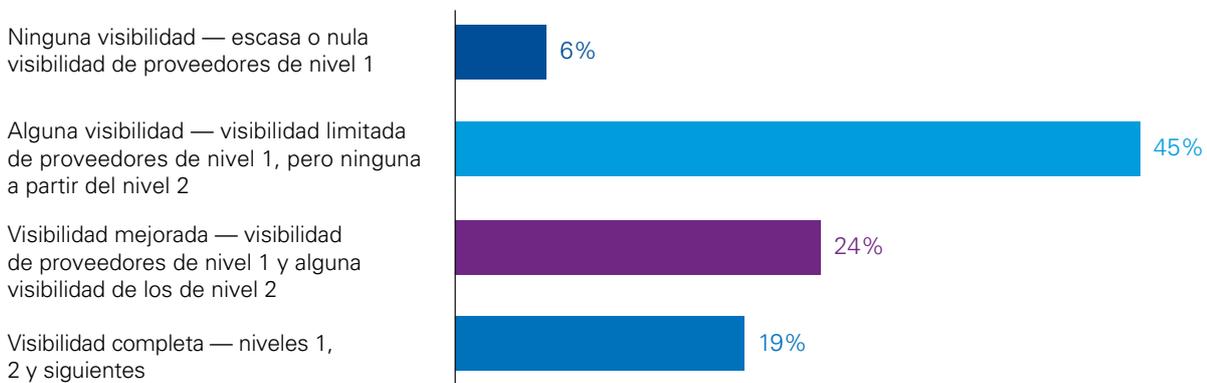
Uno de los principales retos a los que se enfrentan las empresas metalúrgicas y mineras es la falta de confianza en la demanda futura. Sin embargo, nuestro estudio señala que existe escasa coordinación de señales

de demanda y visibilidad entre empresas metalúrgicas y sus proveedores. Tan solo uno de cada cinco directivos del sector metalúrgico declara tener visibilidad completa de sus proveedores de nivel 1, de nivel 2 y demás niveles. La mayoría (51%) confiesa que únicamente tiene visibilidad limitada de su cadena de suministro.

“Si las empresas mineras y metalúrgicas pudieran compartir mejor las señales de demanda, los niveles de existencias y los planes de crecimiento, ambos sectores estarían en una posición más sólida para negociar precios e invertir en capacidad futura” comenta Sharman. “Quizás no sea posible una visibilidad completa, pero una mayor coordinación y colaboración es ciertamente un objetivo que merece la pena”.

Falta de visibilidad

¿Cuánta visibilidad de la información sobre suministro y capacidad tiene en relación con sus proveedores y socios de logística?



Tecnología para impulsar la productividad y el crecimiento

Según nuestro estudio, las empresas metalúrgicas se centran en invertir en tecnologías y sistemas que les ayudan a mejorar la eficiencia y potenciar la productividad. Casi tres cuartas partes (72%) de los directivos del sector metalúrgico afirman que tienen planes para invertir en tecnologías de Internet de las Cosas (IoT); el 63% o que está considerando invertir en automatización del proceso que

abarca desde la compra al pago. Quizás no sea de extrañar que las tecnologías de detección de la demanda se citen como la tercera área más probable de inversión durante los dos próximos años.

“Los directivos del sector metalúrgico están analizando todas las opciones para mejorar la eficiencia e impulsar mejoras de la productividad en este entorno de bajos precios y gran competencia”, añade Damotte. “Desde tecnologías con aplicación demostrada en el sector como la automatización de procesos hasta nuevos avances como IoT, las empresas metalúrgicas —y cada vez más las mineras— están empezando a adoptar e implantar nuevas tecnologías”.

¿Cuál es la ventaja?



Las empresas metalúrgicas están preocupadas por los posibles fallos de la cadena de suministro, pero la mayoría carece de visibilidad completa de su red de proveedores.

¿Qué opinan los ejecutivos del sector metalúrgico?

- El 23% cree que su cadena de suministro está preparada para soportar sus objetivos de crecimiento.
- El 82% afirma que los fallos en la cadena de suministro son un riesgo potencial para el crecimiento.
- El 72% invertirá en tecnologías de IoT.

¿Cómo están respondiendo las principales empresas metalúrgicas?

- Exploran oportunidades para mejorar la transparencia en su cadena de suministro, tanto en dirección ascendente como descendente.
- Aplican nuevas tecnologías y de Datos y Análisis para identificar oportunidades de mejora de la eficiencia y la flexibilidad de la cadena de suministro.

- Mejoran el intercambio de datos entre clientes del sector metalúrgico, proveedores y operaciones por medio de nuevas plataformas de TI y herramientas.

¿Cómo están respondiendo las principales empresas mineras?

- Evalúan la sostenibilidad de los aumentos de precio y los incrementos de demanda para ajustar la producción.
- Aprenden a mejorar la eficiencia y la visibilidad de la cadena de suministro de otros sectores de fabricación, como la automoción.
- Trasladar el enfoque de la cadena de suministro desde el desarrollo hacia las operaciones.

Indicios de fortaleza en el sector del oro



Daniel Hooijer

Responsable de productos básicos, oro, minería global

KPMG en Sudáfrica

+27 82 713 2998

daniel.hooijer@kpmg.co.za

Daniel ha trabajado frecuentemente con empresas cotizadas globales de extracción de oro en Sudáfrica. Es socio de *assurance* especializado en el sector de energía y recursos naturales que trabaja con clientes en las fases de exploración, desarrollo y producción.

Recientemente, el precio del oro ha mostrado indicios de fortaleza, superando el record de 1.300 dólares americanos. Se especula que el motivo de ello son las elecciones en EEUU. y la incertidumbre en Europa tras el brexit. Las empresas extractoras de oro tienen que resolver los siguientes acertijos: cuándo deben empezar a invertir de nuevo en proyectos de crecimiento y en qué medida es sostenible el actual precio del oro a efectos de elaborar previsiones.

La principal duda consiste en cuándo empezar a invertir en nuevos activos. Si los precios se mantuvieran por encima de 1.300 dólares americanos la onza, lógicamente la mayoría de las empresas empezarían a dirigir sus planes hacia el crecimiento. El problema es que, como los precios se han estancado por debajo de 1.200 dólares americanos la onza durante la mayor parte de 2015, pocas empresas disponen ahora de efectivo disponible para poner en marcha nuevos proyectos de capital importantes.

Las empresas buscarán una combinación mixta mediante deuda y patrimonio para los nuevos proyectos de capital. Sin embargo, la cartera de inversores ha cambiado en cierta medida en los últimos años. La mayoría de los bancos e inversores tradicionales en oro aún se resienten de la caída en 2012–2013 del precio del oro, y cada vez les preocupa más el historial del sector de sobrecostes en proyectos y rendimiento a largo plazo. Los inversores en mercados emergentes son cada vez más sofisticados, y exigen un rendimiento más rápido y elevado en los proyectos a más largo plazo. Las empresas extractoras de oro querrán asegurarse de que los proyectos que presentan a los mercados de capitales son de alta calidad, elevado rendimiento y están bien planificados.

Aunque lo antedicho es totalmente cierto para los productores de oro cuyos costes se basan en dólares estadounidenses, hay un grupo de grandes empresas —particularmente de Sudáfrica y Australia— que actualmente se están beneficiando de la diferencia entre los ingresos denominados en dólares estadounidenses y los costes expresados en moneda local. Con oscilaciones significativas de los tipos de cambio y la fortaleza del dólar, estas empresas deberían tenerlo más fácil para obtener el capital necesario con vistas a desarrollar nuevas operaciones y obtener nuevos activos. El reto para estas empresas consiste en mantener baja la inflación al tiempo que maximizan la producción.

Por el momento, la mayoría de los productores de oro están aprovechando el repunte de los precios de los últimos seis meses para empezar a reinvertir en exploración de la mina o sus terrenos cercanos con sus activos existentes, así como para recuperar las posiciones de capital circulante. Parte de la nueva capacidad, por tanto, debe pasar a estar en funcionamiento antes del final de 2016 con más liquidez demostrada en el sector. Pero dado que los precios siguen fluctuando entre 1.200 y poco más de 1.300 dólares americanos la onza, sería recomendable que los productores incorporaran cierta flexibilidad en sus planes para permitirles redirigir rápidamente la inversión hacia activos de mayor calidad que generen dinero a un coste menor.

Las empresas tienen que empezar a pensar en el impacto a largo plazo y las ventajas de la tecnología. Quizás la Automatización, Datos y Análisis, e Internet de las Cosas aún no hayan sido ampliamente adoptados en las operaciones mineras de oro hoy en día, pero los que puedan integrar estas tecnologías podrían lograr ahorros significativos a largo plazo.

Modo de 'supervivencia' en el platino



Alwyn van der Lith

Responsable de productos básicos, platino, minería global

KPMG en Sudáfrica

+27 83 457 6486

alwyn.vanderlith@kpmg.co.za

Alwyn se incorporó a KPMG en Sudáfrica en 1988 y se convirtió en socio de auditoría de la práctica de Energía y Recursos Naturales en 1998. Presta servicios de auditoría y asesoramiento a empresas clientes mineras y de petróleo y gas. Asimismo, dirige actualmente la labor de la firma para identificar y gestionar empresas prioritarias donde podemos aportar el máximo valor y hacer crecer nuestro negocio.

Las empresas productoras de platino se encuentran en modo de supervivencia, haciendo frente a la tormenta perfecta y peleando duro para equilibrar sus carteras y estructuras de costes hasta que el crecimiento retorne al sector. Bastantes de ellas puede que no sobrevivan.

Hablemos claro: el platino tiene escaso interés para las empresas metalúrgicas desde un punto de vista estratégico. Pero es una importante materia prima para el sector automovilístico (el platino y el paladio se utilizan para reducir las emisiones de CO2 en los vehículos, algo que cada vez interesa más a los reguladores y a los responsables de elaboración de políticas). Y los retos a los que se enfrenta el sector hoy en día proporcionan casos prácticos para toda organización que se enfrente a un entorno prolongado de bajos precios.

A primera vista, los retos a los que se enfrentan las empresas extractoras de platino no son diferentes de los que afectan a la industria minera en su conjunto: crecimiento económico lento (particularmente en los mercados emergentes), exceso de oferta, altos niveles de existencias y mayor vigilancia regulatoria de los objetivos medioambientales. Todo ello supone un reto para las empresas extractoras de platino.

Además, estas empresas se enfrentan a riesgos nuevos y emergentes. El platino reciclado, principalmente de automóviles que se retiran, ha acaparado aproximadamente el 20% del mercado total. Al mismo tiempo, algunos fabricantes de automóviles están invirtiendo para investigar alternativas a más bajo coste de diferentes aleaciones de platino y paladio. Y en un momento en el que los automóviles eléctricos están empezando a conseguir una cuota mayor de ventas en las marcas (Volkswagen espera que los vehículos eléctricos constituyan el 25% de su total de ventas para 2025), pocos se atreven a lanzar predicciones a largo plazo sobre el precio del platino de cara al futuro.

El reto más inmediato, sin embargo, estriba en que el recorte de costes y la mejora de la productividad en el sector han empezado a alcanzar un punto de disminución de beneficios, lo que ha llevado a un número cada vez mayor de estas empresas a empezar a cerrar sus instalaciones más costosas y reubicar sus recursos a los activos más económicos. Además, los directivos de estas empresas están intentando equilibrar la conservación de efectivo y la reducción de los desembolsos para inversiones frente al potencial de crecimiento a más largo plazo, con vistas a estar preparados cuando se recupere el mercado. El tiempo dirá cuántos quedarán para verlo.

Elevar los márgenes en el aluminio

Cuando los precios del aluminio se dispararon casi un 15% a principios de 2016, muchos productores se preguntaron si se habían precipitado a la hora de reducir capacidad y ralentizar la producción. Algunos empezaron a plantearse volver a poner en marcha su capacidad de fundición inactiva a fin de prepararse para la subida de los precios.

Pero con el escaso aumento significativo de la demanda en China o en los países en desarrollo, estas subidas de precio parecen ser frágiles. Todo aumento en la capacidad, por lo tanto, puede mermar los recientes incrementos tan rápidamente como se alcanzaron.

Conscientes de esta amenaza, la mayoría de los analistas prevén ahora que los precios se mantengan estables o incluso caigan ligeramente hasta aproximadamente 2018.

Para los productores de aluminio, el reto consistirá en maximizar márgenes sin incrementar volúmenes. Serán de ayuda los esfuerzos continuos por absorber las existencias, al igual que las novedades anunciadas por el Gobierno chino para fomentar que los productores nacionales ralenticen las ventas. Los bajos precios de la energía en gas natural y carbón ayudarán también a mantener los márgenes para muchos productores.

Las oportunidades de crecimiento existen. Con productos de aluminio nuevos, más resistentes y más ligeros que ya compiten fuertemente con otros productos metálicos —especialmente el acero— es probable que los productores de aluminio sigan centrándose en invertir en I+D a fin de crear nuevas oportunidades de mercado dirigidas a los segmentos de automoción, aeroespacial y de productos de consumo.

Con innovación y aumento continuado de restricción de la capacidad, los productores de aluminio deberían notar precios estables —y más predecibles— en los próximos años. Aquellos que puedan ascender por la cadena de valor e innovar con sus clientes deberían disfrutar de márgenes más elevados y poder negociar contratos a más largo plazo. Pero si la capacidad retorna de manera significativa, todos los indicios apuntan a que los precios del aluminio pueden mantenerse bajos durante algún tiempo.



En sus propias palabras: **Severstal aprecia ventajas en la integración vertical**

Los fabricantes de acero con integración vertical, ¿disfrutan de alguna ventaja en el entorno económico actual? Para descubrirlo entrevistamos a Andrey Laptev, responsable de estrategia corporativa de **Severstal**, uno de los mayores productores de acero del mundo con integración vertical.

Severstal es un productor integrado de acero, mineral de hierro y carbón que opera en la región noroeste de Rusia. En 2014, la empresa produjo más de 11 millones de toneladas de acero en bruto y obtuvo unos ingresos de más de 8.000 millones de dólares americanos.

¿Cuál es la ventaja de dirigir una empresa fabricante de acero con integración vertical en la economía actual?

Dada la dura competencia en el sector del acero, apreciamos una notable ventaja en el hecho de controlar la totalidad de la cadena de valor para la producción, desde el mineral de hierro hasta la elaboración de planchas y productos terminados. Esto significa que podemos optimizar nuestros datos sobre productos básicos en tiempo real, a lo largo de toda la cadena de valor, para responder rápidamente a diferentes demandas del consumidor y el cambio en los entornos de mercado de diferentes segmentos.

En su opinión, ¿deben centrarse todos los productores de acero en una mayor integración vertical?

En absoluto. De hecho, el principal motivo de que la integración vertical funcione tan bien para Severstal es la geografía. Rusia es uno de los pocos países que disfruta a la vez de mineral de hierro y carbón de coque de alta calidad, y nuestras operaciones se sitúan en el eje de estos activos y nuestros principales canales de clientes. Así pues, disfrutamos de importantes ventajas logísticas y económicas que se derivan de la gestión de una cadena de valor hermética, corta y de baja fricción. La cuestión es que no todas las integraciones verticales tienen lógica desde el punto de vista económico y estratégico en nuestra industria.

¿Considera la integración vertical una ventaja o un riesgo en el complicado entorno actual?

Pienso que hemos disfrutado de enormes ventajas por nuestra excelente situación geográfica e integración. En la actualidad, muchos consideran que tenemos los menores costes de todos los productores de acero del mundo. Y nuestros márgenes de EBITDA (beneficios antes de intereses, impuestos y amortización) son los más altos del mundo. Naturalmente, nuestro modelo también nos expone más frecuentemente a fluctuaciones en la demanda de acero, mineral de hierro y carbón de coque, lo que incrementa nuestro riesgo sistémico en general, pero nuestra capacidad para optimizar nuestra cadena de valor en tiempo real cuando se produce la fluctuación indica que estamos bien posicionados para gestionar dicho riesgo.

¿Atribuye su éxito a la integración vertical?

Nuestras ventajas geográficas y nuestra cadena de valor integrada son sin duda esenciales, pero creo que una de nuestras principales ventajas es el énfasis que ponemos en la cultura. Creemos que el éxito proviene del fomento de una cultura de mejora continua que es compartida por todos los empleados —desde la plantilla hasta la dirección—, y nos centramos en facilitar los instrumentos adecuados, la formación adecuada y las actitudes adecuadas

Principales conclusiones

¿Cuál es la ventaja?

- | | | | |
|--|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> — La confianza en la economía global es escasa, y las empresas metalúrgicas están dirigiendo su atención al recorte de costes y la mejora del rendimiento. | <ul style="list-style-type: none"> — Las empresas metalúrgicas quieren ampliar su cuota de mercado y ajustarán sus estrategias de inversión para lograr menores costes y mejorar el acceso a clientes. | <ul style="list-style-type: none"> — Las empresas metalúrgicas esperan aumentar la inversión en I+D, y muchas se centrarán en impulsar mejoras mediante nuevas tecnologías de fabricación. | <ul style="list-style-type: none"> — Las empresas metalúrgicas están preocupadas por los posibles fallos de la cadena de suministro, pero la mayoría carece de visibilidad completa en su red de suministro. |
|--|---|---|---|

¿Cómo están respondiendo los principales fabricantes de metales?

- | | | | |
|---|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> — Trabajan con Gobiernos y reguladores nacionales en aras de una mayor consolidación en el sector y la reducción de capacidad estructural en mercados clave. — Se centran en productos en los que disfrutan de claras ventajas de mercado o costes a fin de reducir el impacto de la competencia en productos básicos con productores con costes menores. — Renuevan sus esfuerzos para identificar y aprovechar las eficiencias en toda la cartera de productos. | <ul style="list-style-type: none"> — Se replantean su presencia global en mercados de crecimiento al tiempo que aprovechan las oportunidades para mejorar las estructuras de costes. — Alinean sus inversiones en crecimiento con cambios previstos en la presencia de los clientes a medida que segmentos clave —como la fabricación de carrocerías— se acercan a ellos en destinos en fase de crecimiento y con costes más bajos. — Comprenden el impacto de aranceles comerciales, barreras y protecciones nuevos y existentes en los principales mercados y reevalúan la fórmula “fabricar frente a importar”. | <ul style="list-style-type: none"> — Invierten en I+D para desarrollar productos más sofisticados, con valor añadido, para compensar las presiones sobre los precios en productos de consumo. — Se asocian con clientes e incluso con competidores para compartir costes de desarrollo y crear nuevos productos que satisfagan las cambiantes necesidades del cliente. — Invierten en nuevas tecnologías que crean oportunidades para una mayor eficiencia operativa y flexibilidad del negocio. | <ul style="list-style-type: none"> — Exploran oportunidades para mejorar la transparencia en su cadena de suministro, tanto en dirección ascendente como descendente. — Aplican nuevas tecnologías y de Datos y Análisis para identificar oportunidades de mejora de la eficiencia y la flexibilidad de la cadena de suministro. — Mejoran el intercambio de datos entre clientes, proveedores y operaciones del sector metalúrgico por medio de nuevas plataformas y herramientas de TI. |
|---|---|---|--|

¿Cómo están respondiendo las principales empresas mineras?

- | | | | |
|---|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> — Hacen un gran hincapié en el capital y la distribución del mismo para dar prioridad al rendimiento del flujo de efectivo sobre el aumento de los volúmenes de producción. — Actúan más decididamente a la hora de gestionar sus balances para centrarse en la generación de flujo de efectivo libre. — Mejoran la disciplina en torno a la gestión y el uso de sus recursos y yacimientos para centrarse en productos básicos con mayores márgenes o crecimiento. | <ul style="list-style-type: none"> — Exploran oportunidades para adquirir activos de alto valor en nuevos mercados geográficos para mejorar la eficiencia de los costes o aumentar su presencia. — Evalúan rigurosamente los riesgos potenciales derivados de las nuevas adquisiciones para mejorar la certidumbre y la confianza del proyecto en torno a los beneficios y el flujo de efectivo. — Continúan reestructurando su cartera de activos, productos y mercados para crear la presencia óptima para un crecimiento. | <ul style="list-style-type: none"> — Invierten en tecnologías que mejoran la automatización, impulsan la eficiencia y potencian la seguridad en las operaciones mineras. — Se replantean la hoja de ruta de inversión en tecnología para dar prioridad al flujo de efectivo y los márgenes al tiempo que gestionan el capital y los costes. | <ul style="list-style-type: none"> — Evalúan la sostenibilidad de los incrementos de precio y aumentos de la demanda para ajustar la producción. — Aprenden cómo mejorar la eficiencia y la visibilidad de la cadena de suministro de otros sectores de fabricación, como el de automoción. — Trasladan el enfoque de la cadena de suministro del desarrollo a las operaciones. |
|---|---|---|--|

Acercas del estudio

La edición de este año del Estudio sobre perspectivas del sector metalúrgico y minero (Metals and Mining Outlook) combina datos de una encuesta a directivos del sector metalúrgico de todo el mundo con las percepciones y la experiencia práctica de la red global de profesionales del sector metalúrgico y minero de KPMG.

La encuesta, que forma parte del Estudio global sobre perspectivas del sector metalúrgico y minero de 2016 de KPMG, fue realizada por Forbes Insights por encargo de KPMG a comienzos de 2016. 62 altos directivos del sector metalúrgico participaron en ella, y aportaron un punto de vista exclusivo de los retos y oportunidades a los que se enfrenta hoy en día dicho sector. En torno a una cuarta parte de ellos están radicados en Asia-Pacífico, y el resto se distribuye equitativamente entre América y Europa.

Para aportar un contexto valioso a estos datos, hablamos con la red global de responsables del sector metalúrgico y minero de KPMG, que aportaron percepciones valiosas y consejos prácticos basados en los datos y su visión del mercado. Con el respaldo de percepciones y predicciones para destacados segmentos de minería, el presente estudio ofrece una perspectiva única sobre la industria metalúrgica y minera de cara al futuro.

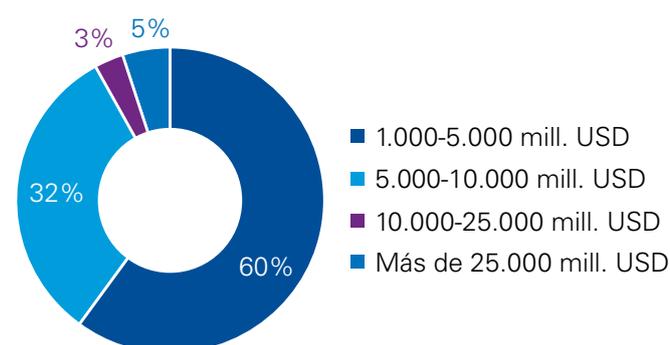
¿Dónde se encuentra ubicado?



¿Cuál de los siguientes describe mejor su cargo?



¿Cuáles son los ingresos anuales globales de su organización?



Cómo puede ayudarle la práctica de Metalurgia de KPMG

En un momento en el que las empresas metalúrgicas buscan crecimiento y endurecen su vigilancia sobre los costes, las principales organizaciones están trabajando con la red global de KPMG, compuesta por más de 1.900 profesionales especialistas, para identificar nuevas oportunidades, impulsar las innovaciones y potenciar el crecimiento sostenible.

Las firmas de KPMG adoptan un punto de vista holístico de los retos que debe afrontar cada cliente y — aprovechando nuestra privilegiada posición en el mercado, nuestro alcance global y nuestro enfoque multidisciplinar— confeccionamos el conjunto apropiado de servicios para satisfacer las necesidades específicas de cada cliente.

Con nuestro conocimiento de la industria global y la participación en los principales eventos, creemos que verdaderamente somos los asesores ideales para el sector metalúrgico y de fabricación industrial.

Los equipos de especialistas de KPMG ofrecen servicios proactivos y con visión de futuro a las principales empresas metalúrgicas, y les ayudan a aprovechar el potencial de crecimiento del sector y a superar sus principales problemas y retos.

Nuestros servicios se centran en ayudar a organizaciones dinámicas a abordar las cuestiones más destacadas y las prioridades del mercado que se presentan a la industria metalúrgica, entre ellas

- Transformación del modelo de negocio
- Estrategias de mercado de alto crecimiento
- Entrada y expansión en mercados
- Fusiones y adquisiciones, y servicios de transacciones
- Finanzas corporativas y valoraciones
- Capital riesgo



La agenda de crecimiento

- Soluciones de cadena de suministro y distribución
- Transformación de comp
- Mejora de la eficiencia operativa
- Transformación financiera
- Asesoramiento sobre mejoras internas y aprovisionamiento
- Estrategias de gestión de I+D



Coste y competitividad

- Gestión de riesgos empresariales
- Soluciones de asesoramiento en TI
- Buen gobierno, informes y servicios regulatorios
- Asesoramiento sobre deuda y titulización
- Servicios globales de tributación y precios de transferencia
- Sostenibilidad y medio ambiente



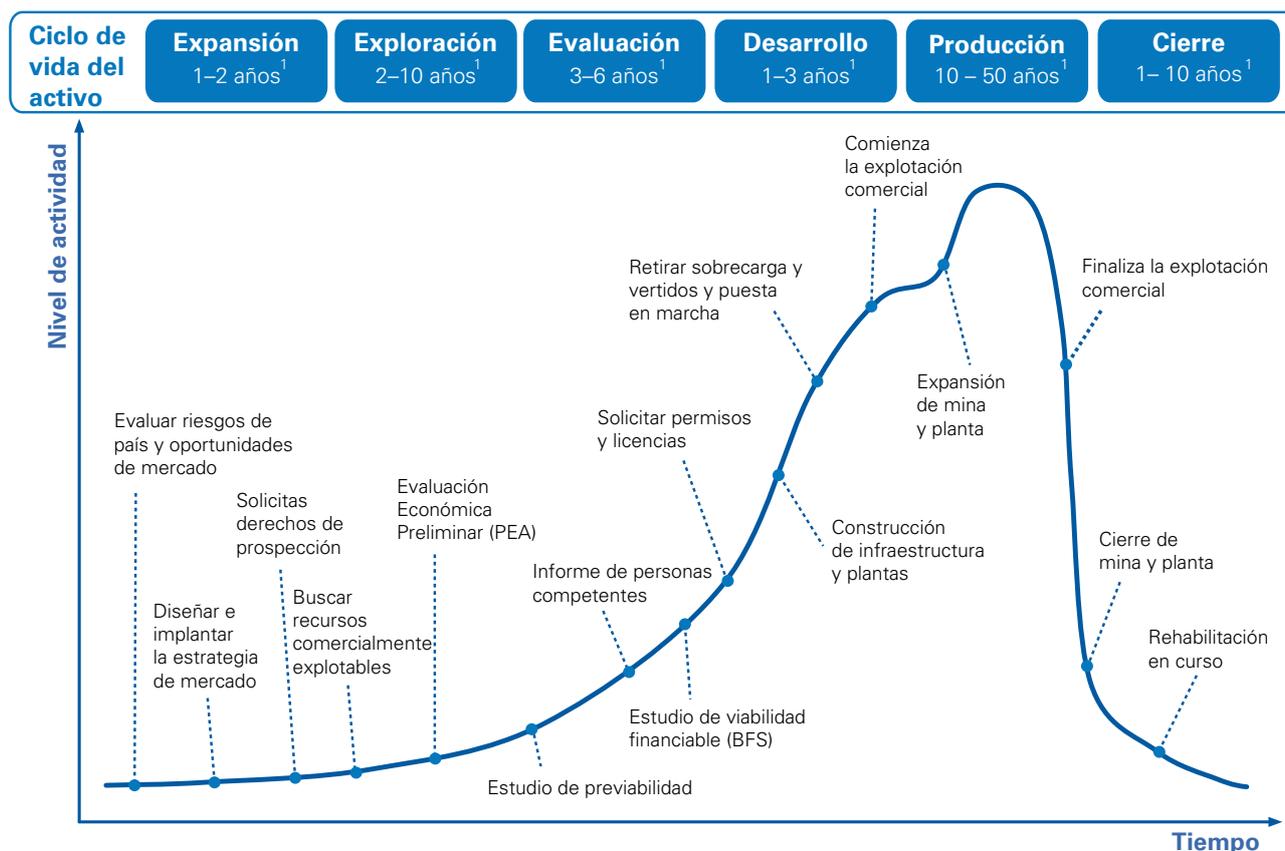
Riesgo, buen gobierno y cuestiones regulatorias

Instituto Global de Minería de KPMG

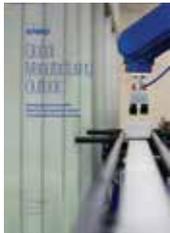
El Instituto Global de Minería fue creado en 2013 con el fin de servir de plataforma mundial de intercambio de conocimientos sobre cuestiones actuales y tendencias emergentes. Los profesionales del sector minero tienen acceso a valiosas publicaciones especializadas, eventos y *webcasts*. El enfoque regional proporciona a los responsables de la toma de decisiones una percepción específica de las regiones de América, Asia-Pacífico y Europa, Oriente Medio y África.

Las firmas miembro de KPMG ofrecen conectividad global y se componen de personas con una amplia experiencia práctica en el sector minero que colaboran entre sí. Los clientes tendrán acceso a los más recientes hallazgos, habilidades, recursos y novedades del sector de la mano de un equipo que cuenta con conocimiento local complementado por una profunda experiencia global. Nuestras firmas están construyendo continuamente la cartera de conocimientos sobre tendencias y novedades globales compartiendo observaciones y percepciones con usted.

KPMG posee profundos conocimientos del ciclo de vida de los activos mineros



Publicaciones relacionadas sobre minería y fabricación industrial



Global Manufacturing Outlook 2016

(Mayo 2016)

El informe *Global Manufacturing Outlook* (GMO) ofrece una visión exhaustiva del sector global de fabricación, además de observaciones y percepciones de socios y clientes de firmas miembro de KPMG, y se basa en una encuesta a 360 ejecutivos del sector de todas partes del mundo. El GMO explora áreas significativas como, por ejemplo, estrategias de crecimiento, entrada en nuevos mercados y productos y servicios, I+D, tecnología, cadena de suministro, etcétera. El informe concluye que los fabricantes están muy centrados en el crecimiento, y que muchos esperan hacer una apuesta máxima en pos de sus objetivos de crecimiento.



Global Aerospace and Defense Outlook

(Julio 2016)

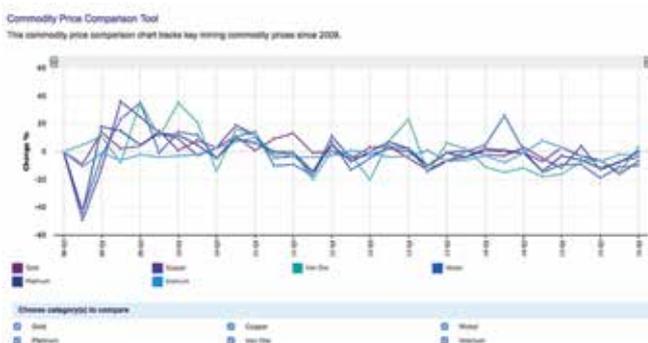
Esta publicación anual analiza las principales conclusiones del informe *Global Aerospace and Defense Outlook 2016* de KPMG, basadas en un estudio de organizaciones del sector aeroespacial y de defensa de todo el mundo. El informe se centra en los retos, cuestiones clave y estrategias futuras que se presentan a la industria.



Serie de boletines Commodity INSIGHTS

Una serie de boletines que se centran en los principales productos básicos del sector minero. Cada boletín va dirigido a aportar percepciones sobre tendencias, problemas y cambios en los principales segmentos de productos básicos de minería.

kpmg.com/miningcommodities



Herramienta comparativa de precios de productos básicos

Esta herramienta online le permite comparar datos de precios de productos básicos desde 2008 hasta el presente y observar las tendencias de correlación en el mercado.

kpmg.com/commoditypricing

Responsables globales de metales y productos básicos de KPMG

Eric Damotte

Responsable global de metales

España
+ 34 91 4563 400
edamotte@kpmg.es

Richard Sharman

Responsable global de comercio de productos básicos

Reino Unido
+44 20 73118228
rj.sharman@kpmg.co.uk

Contactos nacionales sector metalúrgico

Markus Zeimes

Alemania
+49 211 475 8642
mzeimes@kpmg.com

Julian McPherson

Australia
+61 2 9335 8802
jmcpherson@kpmg.com.au

Gabriele Lehner

Austria
+43 732 6938 2230
glehner@kpmg.at

Charles Kriek

Brasil
+55 11 218 33102
ckriek@kpmg.com.br

Luis Claudio

Brasil
+55 21 3515 9425
lcaraujo@kpmg.com.br

Don Matthew

Canadá
+1 604 455 4002
dmatthew@kpmg.ca

Denise Ling

China
+86 212 212 2624
denise.ling@kpmg.com

Hong Gi Bae

Corea
+82 22 112 0520
honggibae@kr.kpmg.com

Brian Heckler

Estados Unidos
+1 312 665 2693
bheckler@kpmg.com

Hervé Michelet

Francia
+33 1 55 68 75 44
hmichelet@kpmg.fr

Jayaraman K

India
+91 124 307 4771
jayaraman@kpmg.com

Sukumar SV

India
+91 223 090 2490
sukumarsv@kpmg.com

Takashi Hasumi

Japón
+8335485801
takashi.hasumi@jp.kpmg.com

Eduardo Salgado

México
+52 55 5246 8833
salgado.eduardo@kpmg.com.mx

Arne Frogner

Noruega
+47 4063 9063
arne.frogner@kpmg.no

Stephen Cooper

Reino Unido
+44 20 73118838
stephen.cooper@kpmg.co.uk

Olga Plevako

Rusia
+74959374444 (ext. 11520)
oplevako@kpmg.ru

Anthony Berrange

Sudáfrica (Panáfrica)
+27 83 450 5888
anthony.berrange@kpmg.co.za

Fred Von Eckardstein

Sudáfrica
+27 83 297 8921
fred.voneckardstein@kpmg.co.za

Hakan Ölekli

Turquía
+90 216 681 9000 (ext. 9087)
holekli@kpmg.com

Responsables globales productos básicos

Pieter van Dijk, Iron Ore

Brasil
+55 21 3515 9424
pdijk@kpmg.com.br

Daniel Ricica, Nickel

Canadá
+1 416 777 3465
dricica@kpmg.ca

Maritza Araneda, Copper

Chile
+56 22 798 1342
maritzaaraneda@kpmg.com

Daniel Hooijer, Gold

Sudáfrica
+27 82 713 2998
daniel.hooijer@kpmg.co.za

Alwyn van der Lith, Platinum

Sudáfrica
+27 83 457 6486
alwyn.vanderlith@kpmg.co.za

Responsables globales minería

Jacques Erasmus

Responsable global de minería

Sudáfrica
+27 82 719 0305
jacques.erasmus@kpmg.co.za

Lee Hodgkinson

Assurance externo

Canadá
+1 416 777 3414
lhodgkinson@kpmg.ca

Dane Ashe

Assurance interno

Sudáfrica
+27 82 828 4812
dane.ashe@kpmg.co.za

Darice Henritze

Tributación

Estados Unidos
+1 303 382 7019
dhenritze@kpmg.com

kpmg.com/metalsmining

kpmg.com/socialmedia



kpmg.com/app



The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2016 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. Member firms of the KPMG network of independent firms are affiliated with KPMG International. KPMG International provides no client services. No member firm has any authority to obligate or bind KPMG International or any other member firm vis-à-vis third parties, nor does KPMG International have any such authority to obligate or bind any member firm. All rights reserved.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

Designed by Evaluateserve.

Publication name: Global Metals and Mining Outlook 2016

Publication number: 133580-G

Publication date: August 2016