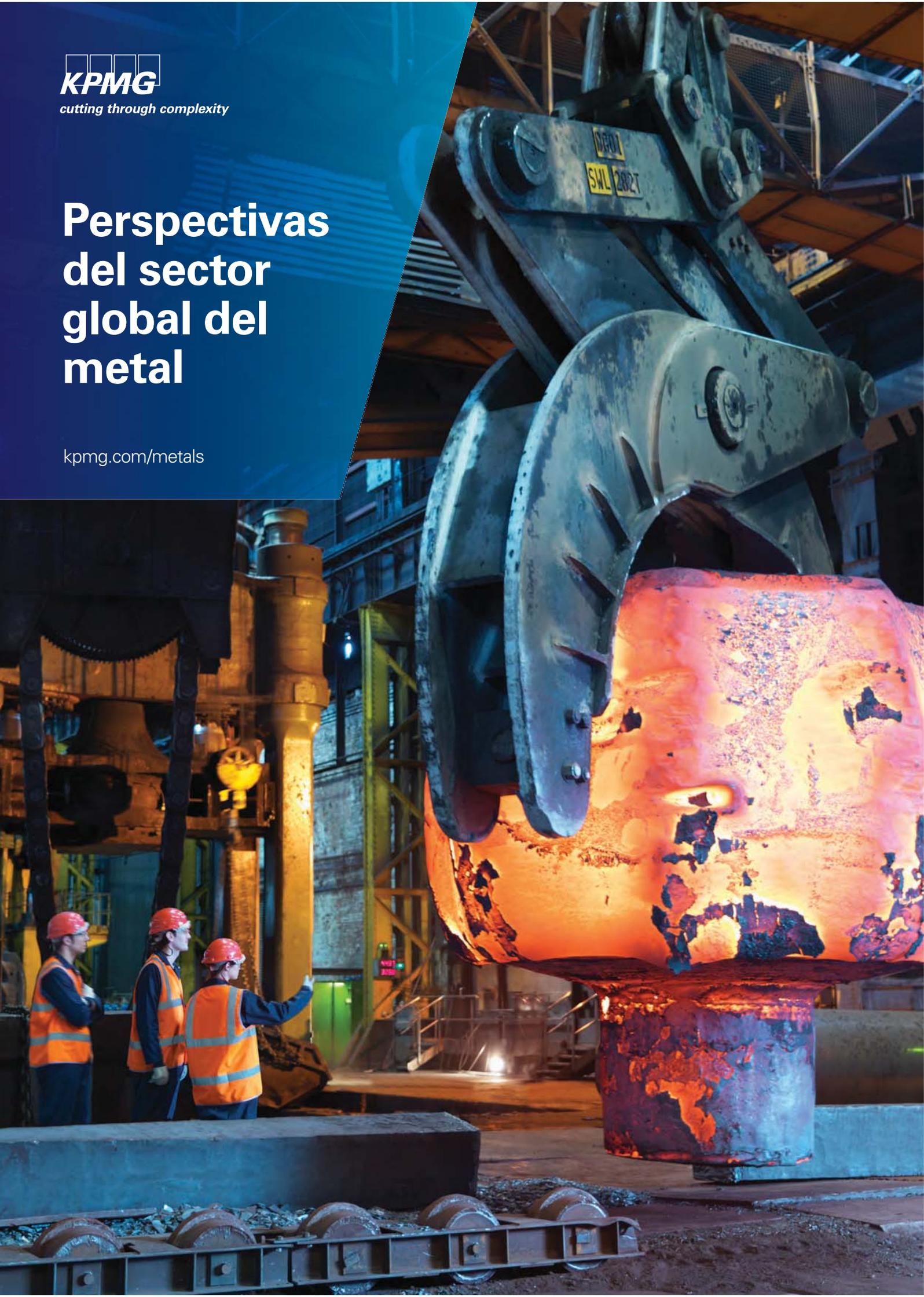




cutting through complexity

Perspectivas del sector global del metal

kpmg.com/metals



Índice



El sector del metal ante una nueva era	03
La visión del sector en España	05
Datos destacados	06
 Comienzo de una era de intensa competencia	08
 Innovar para crecer	12
 Replanteamiento de la cadena de suministro	16
Cinco conclusiones principales	21
Acerca del estudio	22
Cómo puede ayudar la práctica de KPMG en el sector del Metal	23
Global Industrial Manufacturing	24





El sector del metal ante una nueva era

Los últimos años han sido difíciles para muchas organizaciones del sector del metal. Los fabricantes, que se enfrentan a una presión cada vez mayor como resultado del exceso de capacidad y de la bajada de los precios del mineral de hierro, entran ahora en un periodo de intensa competencia. Todos buscan nuevas oportunidades de crecimiento mientras que, a la vez, se mantienen decididamente centrados en recortar costes.

Este entorno ultracompetitivo en los metales está generando retos significativos para el sector. En China, la presión sobre los márgenes y el exceso de capacidad ya se ha traducido en máximos históricos de los niveles de exportación que, en última instancia, conducirán a una consolidación significativa a escala nacional. Fuera de China, sin embargo, gran parte de la competencia girará en torno a la capacidad de las organizaciones del metal de comprender y de satisfacer la demanda de sus clientes.

Como demuestra claramente el estudio de perspectivas del sector global del metal de 2015, el entorno competitivo está obligando a las organizaciones de este sector a centrarse más en el desarrollo de nuevos productos —como aleaciones ultraligeras— y a adoptar nuevas tecnologías de fabricación que podrían contribuir a responder a necesidades emergentes en el mercado y a normativas medioambientales más estrictas.

Al mismo tiempo, las organizaciones del metal se centran en mejorar las operaciones de su cadena de suministro para no solo reducir los niveles de capital circulante, sino también para ser más flexibles y más receptivas a la demanda de los clientes. Curiosamente, el cambio hacia un enfoque centrado en el cliente por parte de los productores de metales ya está generando cierta desintermediación de los distribuidores tradicionales, algo que, a su vez, podría llevar a una consolidación.

A pesar de lo anterior, son bajas las expectativas de que se lleve a cabo una actividad significativa de fusiones y adquisiciones fuera de China. En cambio, cabe esperar que se preste cada vez más atención al desarrollo de asociaciones con otras entidades y a esfuerzos de colaboración tanto con clientes como con proveedores con el fin de impulsar nuevas oportunidades de crecimiento e innovación.

Este informe combina las conclusiones de nuestra encuesta —que incluye respuestas de alrededor de medio centenar de directivos del sector del metal de todo el mundo— con la experiencia práctica de KPMG en todos los ámbitos del sector para dibujar una imagen clara de los retos y oportunidades que deben afrontar ahora las organizaciones del metal.

Para comentar estos temas, u otras cuestiones que afectan a su organización en estos momentos, en KPMG estamos a su disposición. Espero que disfrute con su lectura.



Eric Damotte

Responsable global de Metales
KPMG International



La visión del sector en España

El efecto negativo de China es citado habitualmente como un riesgo para nuestra industria por el declive de su consumo industrial, su evidente sobrecapacidad y su comportamiento agresivo sustentado en una economía dirigida. Este riesgo ya no existe; ahora es una certeza como se aprecia en el alto nivel de prioridad que los participantes en esta encuesta le asignan a la reducción de su estructura de costes. La presión de las desleales exportaciones chinas nos obliga a todos a ser cada vez más eficientes.

En este entorno adquiere gran importancia la gestión de la cadena de valor y la optimización del capital circulante. Después de siete años de crisis esto no es un hecho nuevo, pero siguen existiendo posibilidades de mejora en este ámbito. Y también oportunidades, ya que nuestros clientes se encuentran en la misma situación y tenemos la oportunidad de ofrecerles una mejor propuesta de valor en Europa.

Pero aunque en el corto plazo necesitamos esta reducción de costes, para lograr el éxito en el largo plazo necesitamos seguir realizando esfuerzos en innovación. Vemos en este trabajo cómo las organizaciones apuestan por nuevos productos y procesos en los próximos años como motor de crecimiento. Un factor relevante es la importancia de llevar a cabo las iniciativas de innovación en conjunto con otras organizaciones, especialmente las de nuestros clientes.

Quiero destacar por tanto que en nuestro mundo global la proximidad es de nuevo un valor a tener en cuenta. Proximidad con una red cualificada de proveedores y clientes, para generar en conjunto proyectos de optimización, desarrollo y valor añadido.

Si nuestra industria es capaz de desarrollar con éxito en España y Europa estas redes de eficiencia e innovación habrá puesto las bases para revertir los años perdidos, avanzar en la relocalización y ganar de nuevo peso específico en la sociedad.



Gonzalo Urquijo

Presidente de UNESID y de
ArcelorMittal España

Datos destacados



Datos destacados del estudio *Perspectivas del sector global del metal* de este año:

- **Crecimiento de las ventas, fuerte competencia y volatilidad de los costes:** El 49 por ciento de los directivos del sector encuestados por KPMG indica que se centra en el crecimiento de las ventas; un porcentaje similar se ve amenazado por la intensa competencia y la presión sobre los precios.
- **Nuevas tecnologías y nuevos mercados:** El 60 por ciento de los directivos encuestados señala que la adopción de nuevas tecnologías impulsará el crecimiento en el futuro; el 43 por ciento afirma que el crecimiento se logrará con la expansión a nuevos mercados.
- **Innovación y asociaciones:** El 85 por ciento de los encuestados cree que las asociaciones, y no el trabajo realizado internamente, constituirán el futuro de la innovación para su organización; el 81 por ciento ya está adoptando modelos de negocio basados en la colaboración con proveedores y clientes.
- **Aumento de la inversión en I+D y mejora de las líneas de productos:** El 32 por ciento de los directivos que han participado en la encuesta destinará más del 6 por ciento de los ingresos a I+D durante el próximo año; el 70 por ciento canalizará las inversiones hacia proyectos que aporten innovación incremental.
- **Organizaciones y visibilidad de la cadena de suministro:** El 47 por ciento de los directivos encuestados tiene como prioridad principal reducir su estructura de costes; solo el 17 por ciento tiene visibilidad total en toda la cadena de suministro.



Comienza una era de intensa competencia

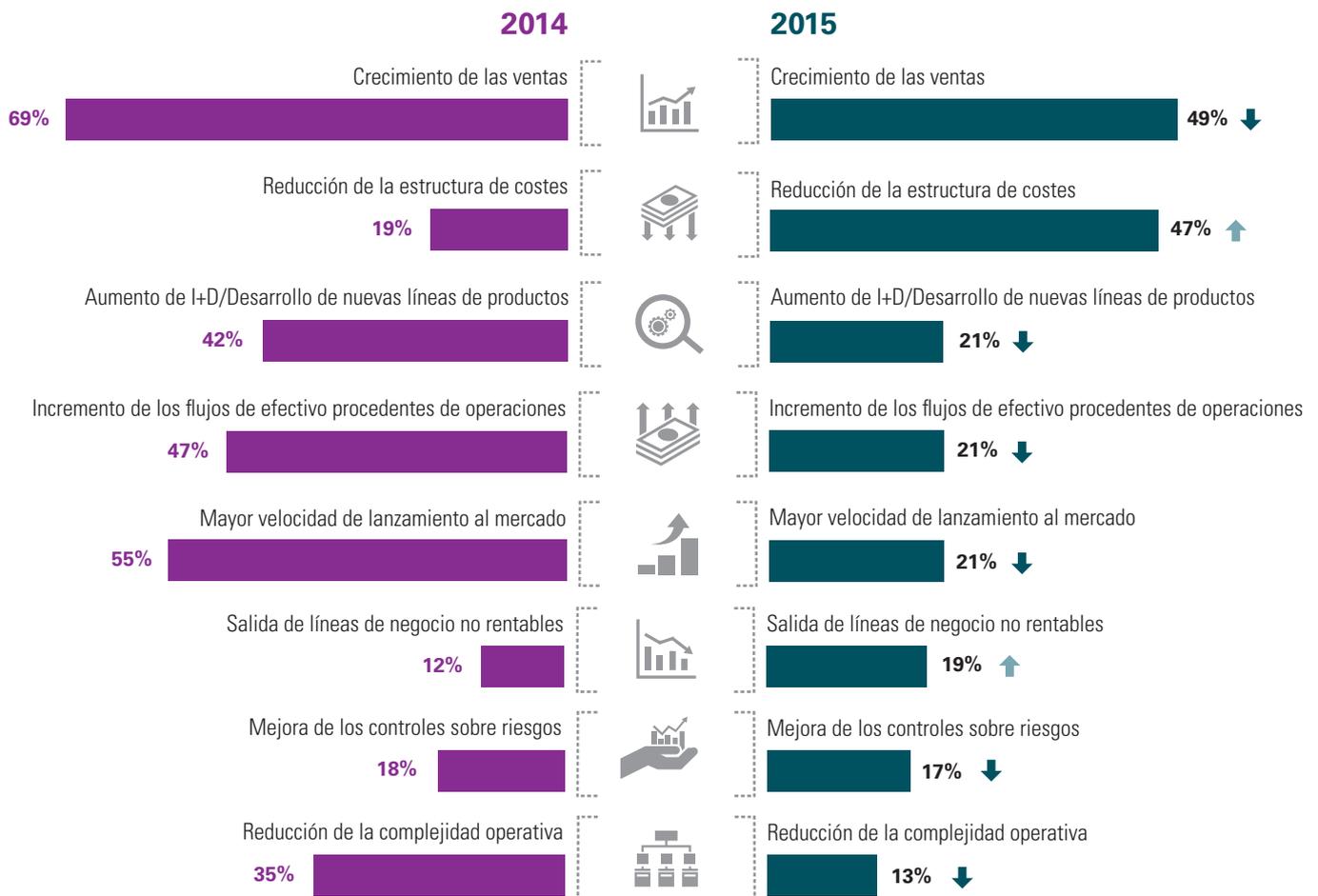
En un contexto de excesiva capacidad en el sector siderúrgico, desaceleración del crecimiento económico en China y caída de los precios de las materias primas, los productores de metales de todo el mundo deben hacer frente ahora a una intensa competencia. Los márgenes se reducen debido a la presión ejercida sobre los precios y, simultáneamente, siguen apareciendo nuevas capacidades que aumentan la presión competitiva.

No sorprende que las organizaciones del metal se centren en impulsar el crecimiento de las ventas rentables para triunfar en este nuevo entorno competitivo. Casi la mitad de todos los participantes en la encuesta del sector del metal mencionan que el crecimiento de las ventas es su

máxima prioridad estratégica mientras que un número casi idéntico señala que se centrarán en reducir la estructura de costes.

“Hace tan solo dos años, la mayoría de los observadores del sector esperaban que China siguiese siendo el motor de crecimiento, absorbiendo todo el

El crecimiento de las ventas y la gestión de los costes ocupan los primeros puestos en la lista de prioridades de las organizaciones del metal



Nota: Los encuestados seleccionaron las tres opciones principales.
Fuente: Encuesta realizada por Forbes para KPMG.

exceso de capacidad en el mundo”, explica Eric Damotte, responsable global de Metales de KPMG. “Pero ahora parece claro que China será un competidor a largo plazo, más que un cliente, y eso ha cambiado por completo la dinámica del mercado”.

Como resultado, la mayoría de los subsectores del metal se enfrentan ahora a una gran competencia tanto a escala nacional como en los mercados extranjeros a medida que la capacidad de China comienza a avanzar hacia la exportación. Casi la mitad —49 por ciento— de los directivos del sector del metal indican que la intensa competencia y la presión sobre los

precios son los retos principales en los próximos dos años.

En respuesta, las organizaciones del metal están invirtiendo en nuevas tecnologías, mercados, alianzas e innovación para impulsar la nueva ola de crecimiento. Tres de cada cinco participantes de este sector declaran que esperan que la adopción de nuevas tecnologías contribuya a impulsar el crecimiento. “Los mínimos históricos en el coste del gas natural en algunos mercados han reavivado el interés en tecnologías y procesos nuevos —o a menudo simplemente mejorados— como, por ejemplo, el hierro de reducción directa u hornos más eficaces”, añade Eric Damotte.

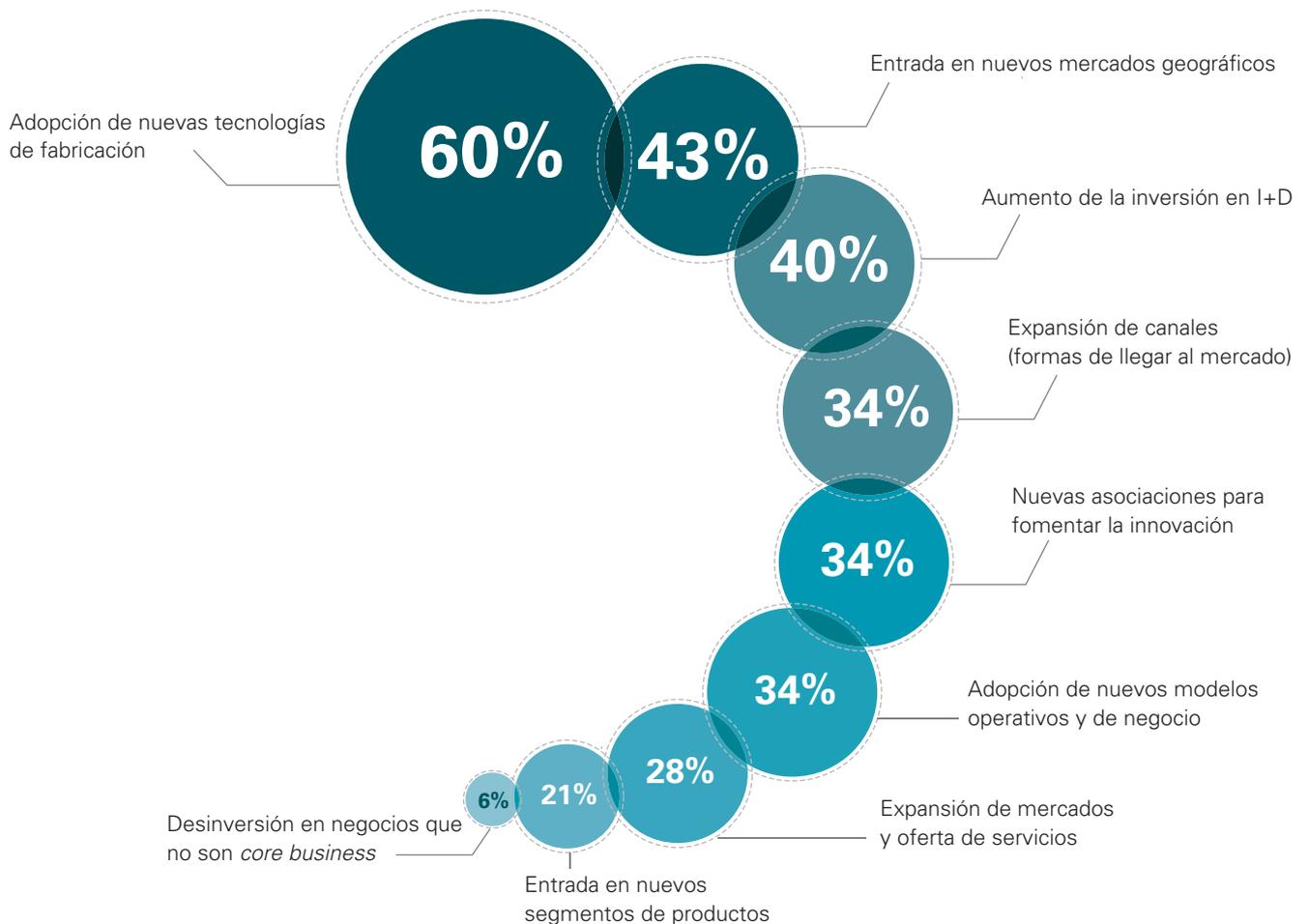
Las organizaciones del metal están invirtiendo en nuevas tecnologías, mercados, alianzas e innovación para impulsar la nueva ola de crecimiento

Curiosamente, el 43 por ciento de los participantes indican también que entrarán en nuevos mercados geográficos para aprovechar al máximo nuevas oportunidades de crecimiento. Sin embargo, dada las crecientes medidas de proteccionismo comercial en la mayoría de los países importadores, es posible que las organizaciones del metal experimenten dificultades a la hora de entrar en algunos mercados.

“Prestar atención a las normativas comerciales y aduaneras será

fundamental a medida que las organizaciones del metal amplíen su base de clientes, sus operaciones y sus cadenas de suministro en nuevos mercados”, comenta Amie Ahanchian, de KPMG en Estados Unidos. “Las consideraciones de tipo comercial y aduanero pueden afectar a los riesgos, las operaciones y los costes y, por tanto, deben integrarse en el proceso de estrategia y planificación general al comienzo de todas las nuevas iniciativas de crecimiento”.

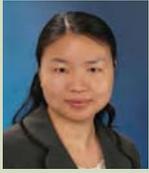
Las organizaciones del metal están emprendiendo numerosas vías para garantizar el crecimiento



Nota: Los encuestados seleccionaron las tres opciones principales.
Fuente: Encuesta realizada por Forbes para KPMG.

Perspectiva de KPMG

La evolución del mercado de los metales en China: riesgos y ventajas



Denise Ling
KPMG en China

En el sector del metal, parece que todo el mundo se fija en China. Y con razón; muchos de los retos a los que se enfrenta el sector en la actualidad pueden remontarse a problemas en China: el temor a un exceso de capacidad en el sector siderúrgico, los niveles masivos de exportaciones a bajo coste y la reducción de la demanda son todos factores que comienzan a inquietar en lo que una vez fue el mercado siderúrgico más grande del mundo.

No cabe duda de que la incertidumbre ya se ha generalizado. La demanda de acero y de otros metales está cayendo claramente desde los niveles elevados registrados en los últimos años. Los recientes datos económicos e índices de producción

señalan que el crecimiento se está ralentizando en la mayoría de sectores industriales y regiones de China. Como resultado, está disminuyendo la demanda de productos que utilizan mucho acero, como coches, barcos y electrodomésticos.

Muchos esperan que algunos de los activos siderúrgicos estatales más pequeños (y considerablemente menos respetuosos con el medio ambiente) experimenten, en cierto modo, un proceso de consolidación a medida que el Gobierno trata de mejorar el uso de la capacidad existente del país. La mayoría de las empresas siderúrgicas chinas — tanto públicas como privadas — operan con pérdidas. Solo las que desarrollan productos de acero especializados parecen tener un fuerte potencial de crecimiento.

La devaluación del renminbi también ha supuesto algunas dificultades y oportunidades para el mercado siderúrgico chino. Por un lado, la depreciación de la divisa es una

bendición para aquellos que importan mineral de hierro o exportan productos siderúrgicos. Pero también es un reto principal para muchos de los productores de acero de China que, en la época de crecimiento, acudieron al extranjero en busca de financiación y ahora deben asumir costes de reembolso cada vez mayores.

Las entidades extranjeras deben ser conscientes de que la desaceleración del crecimiento no significa que no haya crecimiento. Lo cierto es que China sigue siendo una de las economías que crece con más rapidez del mundo y constituye el epicentro de la fabricación a bajo coste.

De hecho, cuando se tienen en cuenta las nuevas iniciativas e inversiones del Gobierno en transporte, infraestructura, construcción y desarrollo urbano, todas las señales indican que el sector siderúrgico chino saldrá de esta ralentización más fortalecido y mejor posicionado para aprovechar la demanda global.

Caso práctico

Obtener el precio merecido: replanteamiento de la propuesta de valor



Robert Browne
KPMG en el Reino Unido

Como se demuestra claramente en este informe, las organizaciones del metal se enfrentan a una competencia cada vez mayor, a fuertes presiones sobre los precios y al incremento de la demanda de innovación y servicios de valor añadido. No obstante, al mismo tiempo, la mayoría de organizaciones siderúrgicas han sufrido año tras año las caídas de precios, provocadas en gran medida por la reducción de los costes de materias primas y el aumento de la capacidad disponible.

Nuestra experiencia adquirida al trabajar con uno de los fabricantes de acero globales más importantes del mundo indica que las bajadas de precios se pueden evitar. Es más, en la última

ronda de negociaciones de precios, demostramos que —si segmentan debidamente la base de clientes y comprenden qué cualidades y servicios valora cada cliente— los fabricantes de acero podrían, de hecho, aumentar sus precios netos, incluso en un ciclo “descendente”.

KPMG en el Reino Unido trabajó estrechamente con los equipos de ventas y precios de la organización y revisó dos años de datos de clientes correspondientes a un solo segmento pequeño —menos del 10 por ciento— de los clientes totales de la organización que eran middle-market. Basándose en los datos, el equipo segmentó los clientes de una manera que permitiría al equipo de ventas de la organización comprender verdaderamente lo que valoraban los clientes y, como resultado, qué precios estaban dispuestos a pagar y por qué servicios.

A continuación, el equipo del proyecto se centró en dotar a los equipos de ventas de los datos adecuados, temas de conversación, materiales de venta y objetivos para garantizar el éxito en sus negociaciones de precios. La dirección ejecutiva fue crucial; saber que la organización respaldaba plenamente negociaciones de precios más agresivas fue fundamental para estimular la motivación del equipo de ventas.

El resultado fue significativo. En efecto, en un periodo donde el precio base del acero había caído aproximadamente a 10 euros (EUR) por tonelada, el fabricante de acero pudo lograr un incremento de casi 400.000 EUR. Debido a que el alcance del proyecto había abarcado a menos del 10 por ciento de los clientes de la organización, es obvio que los beneficios, una vez ampliado el alcance para abarcar a la mayoría de la base de clientes, serían enormes.



Innovar para crecer

Como las consideraciones sobre costes son prioritarias en la agenda, las organizaciones del metal esperan sacar partido de las asociaciones y colaborar con los clientes para impulsar la innovación y el crecimiento. Sin embargo, aunque los datos indican que la inversión en I+D va aumentando, la mayor parte de esta financiación se dirigirá a lograr un incremento paulatino de la innovación, en lugar de enormes avances radicales.

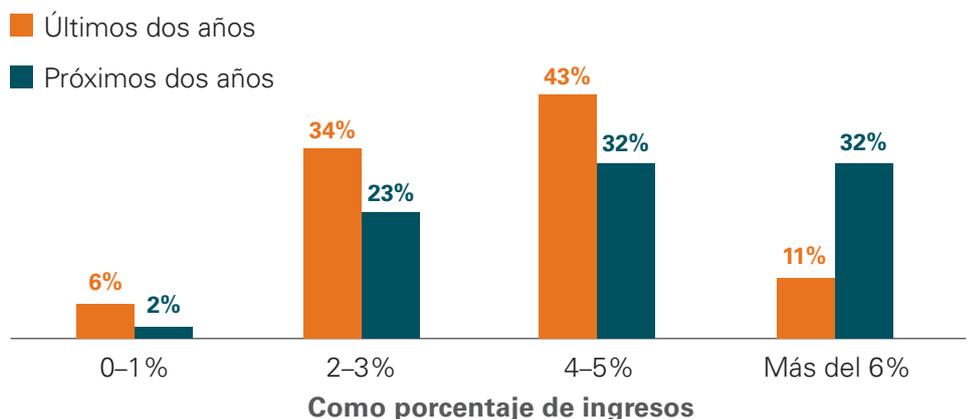
Las organizaciones del metal saben que la introducción de nuevos productos —como las aleaciones ultraligeras— y servicios puede estimular el crecimiento futuro. Y muchas declaran que aumentarán su inversión en I+D para aprovechar al máximo estas nuevas oportunidades. En efecto, el 40 por ciento de estas organizaciones señalan que esperan incrementar la inversión en I+D para impulsar el crecimiento en el futuro.

Nuestros datos revelan que las organizaciones del metal esperan que crezca la inversión de forma significativa en los próximos dos años. De hecho, el

número de organizaciones de este sector que indican que destinarán más del 6 por ciento de los ingresos a I+D va camino de aumentar en 21 puntos porcentuales. Mientras solo el 11 por ciento afirma que ha invertido más del 6 por ciento de los ingresos en I+D en el pasado, casi un tercio señala que tienen previsto destinar esa cantidad en los próximos dos años.

“Dada la presión existente sobre los costes y la gestión de tesorería, parece difícil que los niveles de inversión aumenten al ritmo indicado por los participantes de nuestro estudio”, añade Eric Damotte. “Pero la tendencia está clara: las organizaciones del metal

El número de organizaciones del metal que destinan más del 6 por ciento de sus ingresos a I+D va camino de triplicarse en los próximos dos años



Nota: Es posible que los porcentajes no sumen 100 en total debido al redondeo.
Fuente: Encuesta realizada por Forbes para KPMG.

desean invertir más en I+D y creen firmemente que la innovación será un motor de crecimiento clave en el futuro. De hecho, de cara al futuro, las mejores oportunidades para aumentar los ingresos y la rentabilidad se encontrarán probablemente en productos tecnológicamente avanzados en lugar de en productos básicos”.

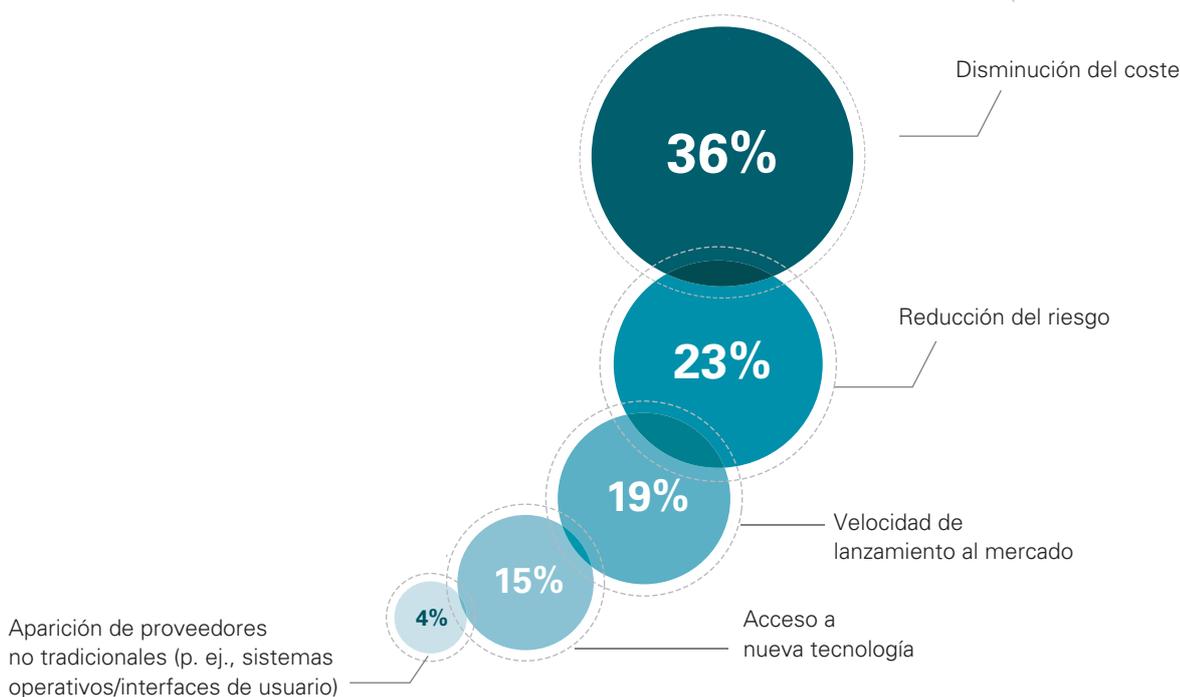
Al no querer asumir grandes riesgos en nuevos avances radicales, la mayoría de organizaciones parecen centrarse en invertir en la innovación incremental dentro de sus líneas de productos y áreas de servicio. Siete de cada diez participantes indican que su principal estrategia de innovación se centra en la innovación incremental, una proporción mucho más elevada que en todo el

sector de fabricación industrial en sentido más amplio.

Las organizaciones del metal se centran cada vez más en establecer asociaciones para impulsar la innovación debida, en parte, a que desean mitigar los riesgos que plantea la innovación, pero también para reducir los costes y mejorar la velocidad de lanzamiento al mercado. Según nuestros datos, el 85 por ciento de los participantes de este sector creen que las asociaciones, y no el trabajo realizado internamente, constituirán el futuro de la innovación para su organización. Más de tres cuartas partes afirman que ya están empleando modelos de negocio más basados en la colaboración con proveedores y clientes.

El 85 por ciento de los participantes del sector del metal creen que las asociaciones, y no el trabajo realizado internamente, constituirán el futuro de la innovación para su organización

Las organizaciones del metal esperan que las asociaciones reduzcan el coste y el riesgo de la innovación



Nota: Es posible que los porcentajes no sumen 100 en total debido al redondeo.
Fuente: Encuesta realizada por Forbes para KPMG.

Más de un tercio de los participantes del sector del metal indican que la razón principal por la que colaboran en la innovación es la reducción de los costes de I+D, mientras que casi una cuarta parte señala que establecen asociaciones para reducir el riesgo. “Estamos observando que se forman nuevas asociaciones, a menudo entre productores y sus clientes,

que se centran en necesidades muy específicas y en las demandas de los clientes”, comenta Eric Damotte. “Si bien compartir los costes constituye, sin dudarlo, una parte de la motivación, asociarse con clientes también contribuye a garantizar que existe ya un mercado para las nuevas innovaciones cuando se hayan desarrollado, algo que, en última instancia, reduce el riesgo”.

Perspectiva corporativa

Innovación en India: entrevista con el mayor productor de acero privado de India

Entrevista con Prashant Jain, SVP (vicepresidente senior) y responsable de Estrategia Corporativa en JSW Steel.

¿Qué significa “innovación” para JSW Steel?

Creemos que la innovación es crucial para nuestros planes de crecimiento. Estamos adoptando un enfoque innovador en numerosas áreas: en el desarrollo de productos, en la forma en la que negociamos con los proveedores y en el modo de interactuar con nuestros clientes. Lo cierto es que los mercados son cada vez más dinámicos y volátiles, así que, en realidad, no nos queda más remedio que ser innovadores.

¿Qué está impulsando a JSW Steel a investigar nuevos productos?

Los nuevos productos son fundamentales para nuestros planes; no solo responden a nuevos obstáculos que impiden entrar en mercados, como, por ejemplo, las normativas medioambientales, sino que también son importantes porque nuestros clientes tienen nuevos requisitos que debemos cumplir. Trabajamos con muchas empresas de automoción y, cada

vez son más las que buscan acero más ligero para mejorar la eficacia en el uso de combustible en sus modelos. También estamos creando nuevos productos como el acero de alta resistencia para contribuir a impulsar la resistencia global contra catástrofes naturales como el terremoto de Nepal.

¿Cómo ha afectado este impulso de la innovación a la cadena de suministro?

Dado el posible impacto de las fluctuaciones de las divisas y los cambios en la demanda, sencillamente, no podemos permitirnos tener cadenas de suministro rígidas y, por consiguiente, siempre procuramos lograr cadenas de suministro más flexibles que nos permitan innovar. A la vez, nuestros planes y nuestro gran tamaño nos obligan a forjar vínculos estratégicos con nuestros proveedores con los que trabajamos al nivel de la alta dirección para debatir y colaborar en nuestros planes de expansión mutua.

Teniendo en cuenta que la capacidad está en niveles máximos históricos en todo el mundo, ¿dónde espera que se produzca la siguiente ola de crecimiento?

En estos momentos nos centramos en nuestro mercado nacional porque creemos que promete ofrecer un crecimiento sustancial. La campaña gubernamental denominada *Make in India* (hecho en India) representa una enorme oportunidad para nuestra empresa. En efecto, aunque la fabricación ya representa el 15 por ciento del PIB de India, el Gobierno tiene previsto aumentar este nivel hasta alcanzar al menos el 25 por ciento antes de 2025. Es obvio que el sector de fabricación brinda oportunidades significativas a escala nacional.

Al mismo tiempo, también sabemos que, en un negocio de materias primas tan competitivo como el nuestro, la innovación se ha vuelto crucial y ofrece una vía sólida para el crecimiento sostenible.

Perspectiva de KPMG

La impresión tridimensional, ¿alterará el sector del metal?



Tom Mayor
KPMG en
Estados Unidos

En casi todo el sector de fabricación, las organizaciones están explorando las ventajas de la impresión tridimensional (3D). Los fabricantes de componentes y los clientes finales de los OEM (fabricantes de equipos originales) —especialmente en los sectores aeroespacial y de defensa, automoción e industrial— ya están introduciendo tecnologías de impresión 3D. Muchos esperan ver mejoras significativas en el rendimiento de los materiales y ganar la capacidad de crear formas mucho más complejas que las que se pueden conseguir con procesos tradicionales de eliminación de metales.

A corto plazo, no es probable que la impresión 3D sustituya los enfoques

tradicionales empleados en la fabricación de productos de gran volumen, como los automóviles. Pero está avanzando rápidamente en el desarrollo de productos, prototipos y aplicaciones de menor producción.

Por ejemplo, ya estamos viendo componentes impresos en 3D en los aviones comerciales más nuevos. Hoy en día, las capacidades en 3D son especialmente relevantes para componentes de menor producción con poca tolerancia y requisitos metalúrgicos.

Una de las principales ventajas de la impresión 3D en estas aplicaciones es una mejora del denominado *ratio buy to fly* (relación entre el peso de la materia prima y el peso del producto acabado). En otras palabras, los fabricantes sólo necesitan comprar la cantidad de material necesario para el componente acabado, en lugar de comenzar (en ocasiones) con una cantidad 10 veces mayor y

mecanizar la pieza para lograr tanto las dimensiones requeridas como las propiedades metalúrgicas.

Al mismo tiempo, las fundiciones también están aprovechando la impresión en 3D para aumentar su propia eficiencia. De hecho, este estudio revela que el 60 por ciento de los participantes del sector del metal ya están empleando la impresión 3D para reducir drásticamente el ciclo de vida de desarrollo de sus productos.

La impresión tridimensional, ¿alterará la demanda en el sector del metal?

A corto y a medio plazo, es probable que no. Pero, dado que la tecnología sigue madurando y se expande a nuevas aplicaciones, cabe esperar que empiece a afectar a la rentabilidad del negocio y mecanizado de metales especializados —en particular, las operaciones de fundición, forjado y extrusión—.





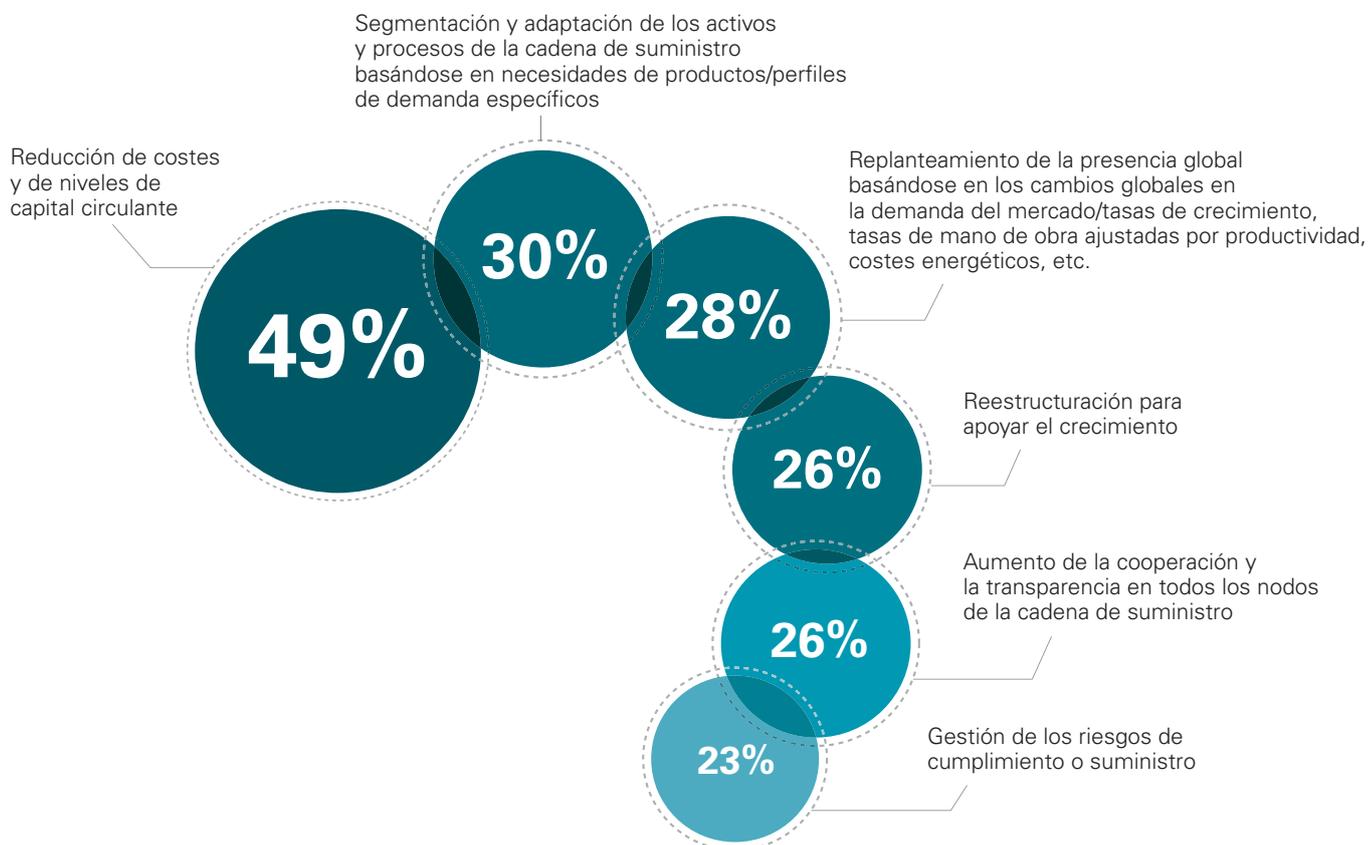
Replanteamiento de la cadena de suministro

La gestión de los costes de la cadena de suministro sigue siendo una de las prioridades de la agenda del sector del metal puesto que las organizaciones empiezan a replantearse si sus estructuras de costes están impulsando o impidiendo la competitividad. El desempeño y la capacidad de los proveedores serán esenciales de cara al futuro, pero pocas organizaciones del metal parecen tener la visibilidad necesaria de sus redes de cadena de suministro para fomentar mejoras.

Si continúa la tendencia evidente en este estudio, las organizaciones del metal también esperan lograr ahorros de costes y ganar ventaja competitiva a partir de sus cadenas de suministro. Casi la mitad de los participantes de este sector indican que la reducción de costes y los niveles de capital

circulante es una prioridad máxima en la cadena de suministro en los próximos dos años, mientras que más de una cuarta parte afirma que se centrarán en la reestructuración de su cadena de suministro para apoyar el crecimiento.

La gestión de costes es la prioridad en la agenda de la cadena de suministro del sector del metal



Nota: Los encuestados seleccionaron las dos opciones principales.
Fuente: Encuesta realizada por Forbes para KPMG.

A muchos parece preocuparles que la estructura de su cadena de suministro actual no sea adecuada para su fin en un entorno más competitivo. Casi un tercio de los participantes del sector del metal señalan que una de sus mayores preocupaciones se refiere a la competitividad de su cadena de suministro; el 30 por ciento indica que la flexibilidad y la capacidad de respuesta de su cadena de suministro están planteando retos.

“Las organizaciones del metal se centran cada vez más en ser más competitivas mediante el lanzamiento de nuevos productos y la mejora de la planificación de la demanda”, comenta Erich L. Gampenrieder, responsable del Centro de Excelencia Global de Cadena de Suministro de KPMG. “Lo cierto es que el crecimiento y el lanzamiento de nuevos productos tienden a

convertir las cadenas de suministro en operaciones cada vez más complejas y que pueden ser a menudo un lastre para la agilidad y la competitividad”.

Si bien los costes y la competitividad ocupan puestos destacados en la agenda, los participantes del sector del metal admiten que los mayores retos en la cadena de suministro provienen de una falta de confianza en el desempeño y la capacidad de sus proveedores. De hecho, el desempeño de los proveedores (en términos de riesgo, fiabilidad y calidad) y garantizar que los proveedores tienen la capacidad suficiente para satisfacer la demanda constituyen los dos retos principales para las organizaciones del metal este año.

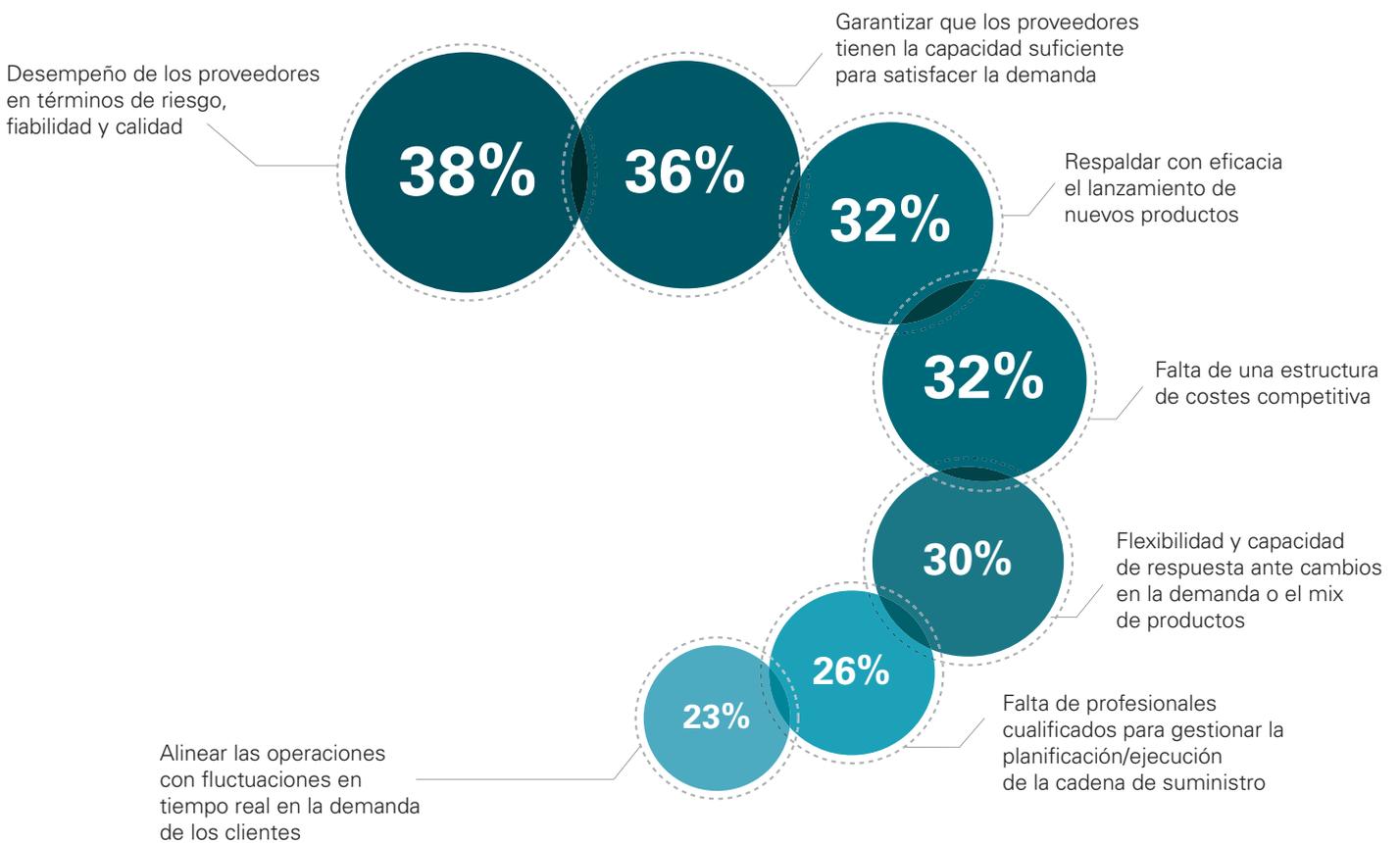
“Estamos observando que las organizaciones del metal comienzan a centrarse realmente en mejorar su

“El crecimiento y el lanzamiento de nuevos productos tienden a convertir las cadenas de suministro en operaciones cada vez más complejas y que pueden ser a menudo un lastre para la agilidad y la competitividad”

cadena de suministro para reducir el capital circulante —que afecta directa y positivamente a los costes— y para estar mejor alineadas con los requisitos de los clientes, algo crucial en este entorno ultracompetitivo”, añade Eric Damotte. “Pero para lograrlo, las organizaciones necesitarán una visibilidad mucho mayor de su cadena de suministro”

Curiosamente, la visibilidad sigue siendo un reto clave para las organizaciones del metal y solo el 17 por ciento de los participantes afirman tener una “visibilidad completa” de sus proveedores de primer y segundo nivel. La mayoría afirma que tiene “alguna visibilidad” o “ninguna visibilidad” de sus proveedores de primer nivel.

Las preocupaciones en cuanto a los proveedores ocupan un lugar destacado en la lista de retos a los que se enfrentan las organizaciones del metal



Nota: Los encuestados seleccionaron las tres opciones principales.
Fuente: Encuesta realizada por Forbes para KPMG.

Perspectiva de KPMG

No hay que agobiarse por lo que ocurra a corto plazo; las perspectivas a largo plazo de India son fuertes



K. Jayaraman,
KPMG en India

Los partidarios del cortoplacismo están desatando la alarma sobre el sector del metal en India. Algunos expertos, que señalan la caída de la demanda en China, el incremento de los niveles de importaciones a bajo coste, los niveles bajos de demanda local y la persistencia de problemas con la minería del mineral de hierro, predicen un camino plagado de obstáculos para el sector del metal en India.

Sin embargo, si se mira hacia el horizonte, resulta evidente rápidamente que las perspectivas a largo plazo de India son muy sólidas y están creciendo. El Gobierno de Modi ha destinado miles de millones de dólares a nuevos avances (mayoritariamente en infraestructuras y desarrollo

urbano) que, a su vez, impulsarán la demanda de acero hacia nuevas cotas. El Gobierno también ha mejorado activamente el nivel de transparencia no solo dentro del sector del metal, sino también dentro del sector minero del que depende.

Al mismo tiempo, la economía india sigue creciendo, respaldando la aparición de una clase media fuerte y centrada en el consumo que se interesa cada vez más por adquirir coches, neveras, ordenadores y muchos otros productos que contienen acero.

El crecimiento y el desarrollo de unas 100 "ciudades inteligentes" no solo fomentará una actividad frenética de crecimiento gracias a la construcción de inmuebles e infraestructura, sino que también debería crear nueva demanda a medida que se establezcan nuevos negocios en esas ciudades.

Es posible que el sector del metal en India experimente dificultades a corto plazo pero todas las señales indican que los fundamentos del sector son fuertes y las perspectivas a largo plazo son muy positivas. Es más, creo que la mayoría de problemas que influyen actualmente en el sector del metal en India deberían resolverse en los próximos tres años aproximadamente. Una vez resueltos, el mercado de los metales en India crecerá sin duda.

Recomendamos a las empresas extranjeras que intentan participar en el sector del metal de India que empiecen ahora cuando aún existen grandes oportunidades. No solo hay potencial para ganar un acceso valioso a un mercado que está creciendo, sino que también se brinda la oportunidad de lograr el reconocimiento de la marca, garantizar la experiencia local y familiarizarse con las normativas y prácticas locales.

Caso práctico

Reducción del capital circulante en el sector siderúrgico



Mark Raddan

KPMG en el Reino Unido

Todos los que trabajan en la siderurgia saben que se necesita un nivel elevado de capital. Cada vez son más los productores siderúrgicos que se quedan atascados en medio de una “restricción” de capital circulante en un momento en el que se esfuerzan por mantener el capital circulante necesario para las materias primas y hacer frente a la exposición al riesgo del capital circulante generada por una base de clientes finales cada vez más diversos.

Tras haber realizado ya varios esfuerzos a nivel interno para reducir los niveles de capital circulante, muchas empresas siderúrgicas buscan ahora modos de lograr nuevas reducciones de los niveles de su capital circulante. Nuestra experiencia demuestra que los

productores siderúrgicos aún tienen muchas oportunidades por aprovechar.

Cuando una de las empresas siderúrgicas globales más importantes del mundo había alcanzado el límite de lo que podía lograr internamente, retaron a KPMG en el Reino Unido a encontrar la forma de reducir el capital circulante en 200 millones de libras esterlinas (GBP) más. Nada era sagrado, la organización estaba dispuesta a examinar todas las áreas de negocio para encontrar oportunidades.

KPMG en el Reino Unido, aprovechando su amplia experiencia y sus conocimientos sobre capital circulante, llevó a cabo una revisión de los niveles, procesos y controles de capital circulante en toda la organización. Se identificaron cientos de áreas susceptibles de mejora en prácticamente todas las áreas del negocio.

Por ejemplo, al segmentar atentamente la base de clientes

y al analizar los mercados y clientes específicos a los que dirigían sus ventas, la organización pudo renegociar los términos y condiciones de los clientes para impulsar ahorros significativos en el capital circulante. En una línea de trabajo separada, se examinó la relación entre los inventarios de existencias y los servicios a clientes para identificar dónde podían gestionarse mejor las existencias para liberar más capital circulante y mejorar las entregas a los clientes.

Las cifras destacadas fueron significativas. Durante 18 meses y cientos de iniciativas, KPMG en el Reino Unido pudo lograr ahorros en el capital circulante superiores a los 200 millones de GBP requeridos. Lo más importante es que el programa también creó una capacidad interna significativa para proyectos de capital circulante y contribuyó a integrar procesos y metodologías de capital circulante en prácticamente todos los ámbitos del negocio.

Cinco conclusiones principales para los fabricantes de metales

1	Las organizaciones del metal deben centrarse en la innovación de procesos y de productos para gestionar los costes y la rentabilidad con el fin de hacer frente a la competencia, puesto que los intercambios comerciales tradicionales se ven amenazados por el exceso de capacidad global y la ralentización de la economía China.
2	Los nuevos productos, modelos de negocio y las tecnologías disruptivas impulsarán a las organizaciones del metal a desarrollar cadenas de suministro más ágiles, transparentes y basadas en la demanda, así como modelos integrados de planificación de negocio. Con todo, la visibilidad de la cadena de suministro sigue siendo baja y existen oportunidades significativas para una mayor colaboración.
3	Las organizaciones del metal deben centrarse en apostar más por iniciativas en I+D, atraer a profesionales con talento y elaborar modelos de innovación más amplios e inclusivos, además de colaborar con nuevos socios expertos en tecnología para aprovechar al máximo las nuevas oportunidades.
4	Obligadas por las difíciles condiciones del mercado y por los incrementos constantes de la capacidad en algunos mercados, las organizaciones del metal tendrán que centrarse en descubrir nuevas oportunidades para crecer con el fin de absorber parte de sus existencias que siguen creciendo; el desequilibrio entre la capacidad y la demanda continuará planteando retos a corto y a medio plazo.
5	Al enfrentarse a un entorno complicado de fusiones y adquisiciones, las organizaciones del metal tendrán que centrarse cada vez más en establecer asociaciones con clientes, proveedores e incluso competidores con el fin de lograr innovar, mejorar la eficiencia en la cadena de suministro y maximizar el crecimiento y la rentabilidad.

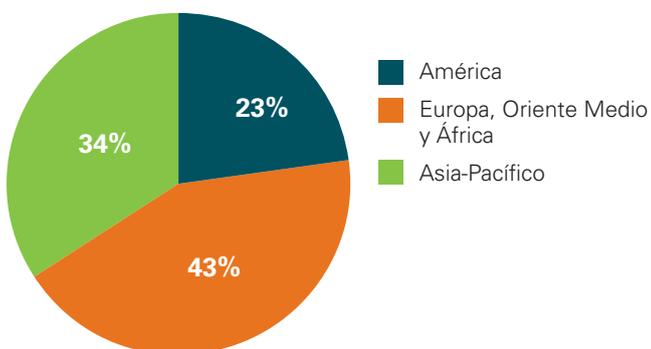
Acerca del estudio

Este estudio titulado *Perspectivas del sector global del metal* forma parte de la encuesta global del sector de fabricación de 2015 (*Global Manufacturing Survey*) de KPMG. Los datos fueron recopilados por Forbes en nombre de KPMG a principios de 2015 y el análisis fue facilitado por responsables senior del área de Metales de KPMG procedentes de la red global de prácticas de este sector.

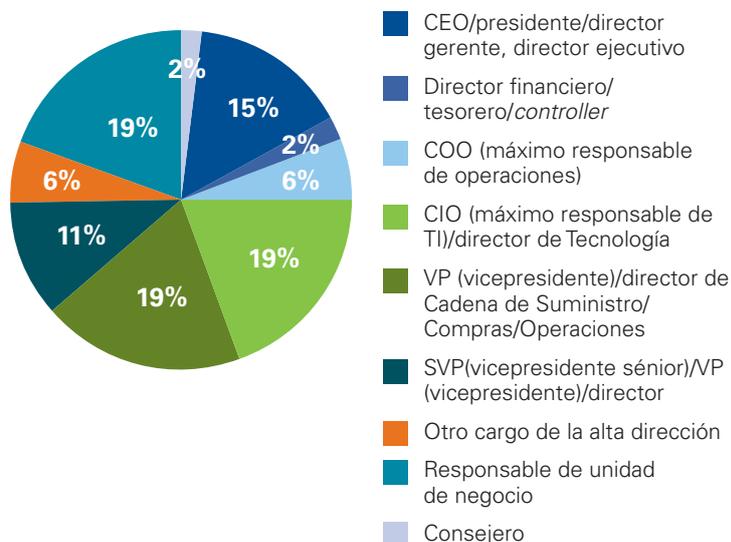
Participaron en total 386 altos directivos del sector de fabricación (directores o cargos superiores), de los cuales el 12 por ciento —casi 50 organizaciones únicas— pertenece al sector del metal. Más de un cuarto de participantes de este estudio titulado *Perspectivas del sector global del metal* trabajan en organizaciones con ingresos de entre 10.000 y 25.000 millones de dólares estadounidenses, y más de un tercio representa a organizaciones con ingresos de entre 5.000 y 10.000 millones de USD.

El 90 por ciento de todos los participantes de la encuesta global del sector de fabricación desempeña altos cargos —por ejemplo, altos directivos, consejeros, vicepresidentes sénior y vicepresidentes— en sus respectivas organizaciones. El 43 por ciento de los participantes del sector del metal trabajan en Europa, Oriente Medio o África, y el 34 por ciento está radicado en Asia. Casi un cuarto está ubicado en América.

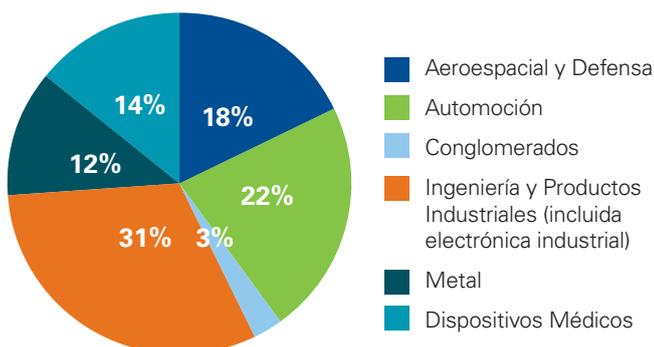
¿Dónde está radicado?



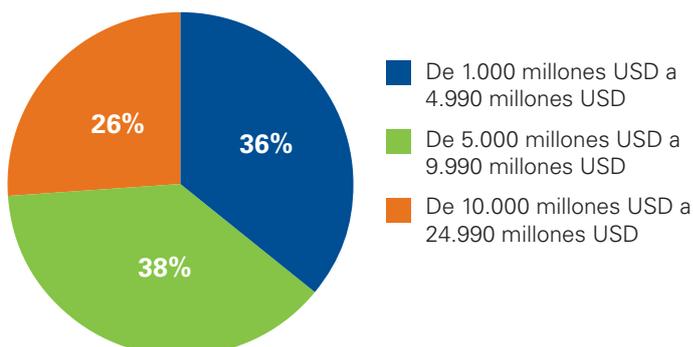
¿Qué cargo de los siguientes le describe mejor?



¿Cuál es su sector principal dentro de la industria manufacturera?



¿Cuáles son los ingresos anuales globales de su organización en dólares estadounidenses?



Nota: Es posible que los porcentajes no sumen 100 en total debido al redondeo.
Fuente: Encuesta realizada por Forbes para KPMG.

Cómo puede ayudar la práctica de Metales de KPMG

La red de profesionales de KPMG especializados en el sector del metal, radicados en firmas miembro de todo el mundo, trabaja con algunas de las empresas del metal más importantes y con mayor éxito.

Nuestra presencia global, con más de 1.900 profesionales que tienen experiencia funcional en el sector del metal y capacidades relativas a procesos, combina las prácticas de Auditoría, Tax y Advisory de KPMG para ofrecer una amplia variedad de enfoques con respecto a las actividades de los clientes dentro del sector.

Gracias a nuestros conocimientos sectoriales globales y la participación en eventos clave del sector, creemos que somos verdaderamente los asesores predilectos del sector del metal y de la fabricación industrial.

Nuestros servicios se centran en ayudar a los clientes de las firmas miembro a abordar problemas importantes y prioridades del mercado a los que se enfrenta el sector del metal, por ejemplo:

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



La agenda de crecimiento

- Soluciones de distribución y cadena de suministro
- Transformación del área de compras
- Mejora de eficiencias operativas
- Transformación financiera
- Asesoramiento sobre aprovisionamiento y mejoras internas
- Estrategias de gestión de I+D



Coste y competitividad

- Gestión del riesgo empresarial
- Soluciones de asesoramiento en TI
- Servicios relacionados con gobierno corporativo, presentación de informes y regulación
- Asesoramiento sobre deuda y titulación
- Servicios de precios de transferencia y tributación global
- Sostenibilidad y medio ambiente



Cuestiones en materia de riesgo, gobierno corporativo y regulación

Los equipos del área de Metales de KPMG ofrecen servicios de asesoramiento proactivo y orientado al futuro a los clientes de las firmas miembro, con el fin de ayudarlos a aprovechar el potencial de crecimiento del sector y superar los principales problemas y retos a los que se enfrentan.

Global Industrial Manufacturing

publicaciones especializadas



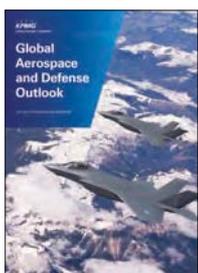
Global Manufacturing Outlook 2015

En el informe sobre las perspectivas del sector global de fabricación se ofrece un resumen completo del sector, junto con observaciones y percepciones de socios de KPMG y de expertos y líderes del sector que se basan en entrevistas a directivos y una encuesta reciente a 386 directivos.



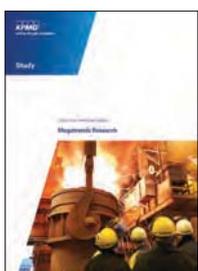
Profitable Growth 2015

Este informe aporta percepciones sobre la transformación del mercado y el cambio del entorno competitivo dentro del sector aeroespacial y de defensa (AD), que provoca que las empresas exploren opciones en el extranjero en busca de nuevas oportunidades para generar ingresos.



Global Aerospace and Defense Outlook 2015

Se exponen las principales conclusiones del estudio sobre perspectivas del sector global aeroespacial y de defensa de 2015 de KPMG, en el que participaron organizaciones de AD de todo el mundo que comentaron los retos, los problemas clave y las estrategias futuras a los que se enfrenta el sector.



Industrial Manufacturing Mega Trends 2014

En este informe se analizan 10 tendencias clave en la fabricación industrial, y se añade valor al incluir las perspectivas, enfoques, soluciones y servicios de KPMG.

Responsables globales y de KPMG en España:

Eric Damotte

Responsable global del sector Metal
+34 914 563406
edamotte@kpmg.es

Jeff Dobbs

Presidente global del sector industrial
+1 313 230 3460
jdobbs@kpmg.com

Manuel Parra

Responsable del sector Industrial de KPMG en España
+349 14563886
mparra@kpmg.es

Colaboradores adicionales y responsables de cada país:

Hong Gi Bae

Responsable del sector de Mercados KPMG en Corea
+82 22 112 0520
honggibae@kr.kpmg.com

Anthony Berrange

Socio, Auditoría, responsable de Metales en África KPMG en Sudáfrica
+27 11 647 8140
anthony.berrange@kpmg.co.za

Biswanath Bhattacharya

Director, sector de Metales KPMG en India
+91 223 090 2521
bbhattacharya@kpmg.com

Robert Browne

Socio, Estrategia KPMG en el Reino Unido
+44 20 73118962
robert.browne@kpmg.co.uk

Arne Frogner

Socio KPMG en Noruega
+47 4063 9063
arne.frogner@kpmg.no

Don Matthew

Socio KPMG en Canadá
+1 604 455 4002
dmatthew@kpmg.ca

Michael Gewehr

Responsable de Metales y Acero KPMG en Alemania
+49 211 475 7637
mgewehr@kpmg.com

Anders Hahnsson

Director KPMG en Finlandia
+358 20 760 39 88
anders.hahnsson@kpmg.fi

Jayaraman K

Socio, Servicios de Asesoramiento KPMG en India
+911243074771
jayaraman@kpmg.com

Charles Kriek

Responsable nacional de Fabricación Industrial KPMG en Brasil
+55 11 218 33102
ckriek@kpmg.com.br

Denise Ling

Responsable de Metales KPMG en China
+86 212 212 2624
denise.ling@kpmg.com

Gavin Maile

Responsable en África de Fabricación Industrial KPMG en Sudáfrica
+27 11 647 7150
gavin.maile@kpmg.co.za

Tom Mayor

Principal, Strategy practice Industrial Manufacturing KPMG in the US
+1 216 875 8061
tmayor@kpmg.com

Herve Michelet

Socio, Auditoría, responsable de Metales en Francia KPMG en Francia
+33 15 568 7544
hmichelet@kpmg.fr

Hakan Ölekli

Socio, Auditoría, responsable de Fabricación Industrial KPMG en Turquía
+90 216 681 9000 (ext: 9087)
holekli@kpmg.com

Mark Raddan

Socio KPMG en el Reino Unido
+44 20 7694 3580
mark.raddan@kpmg.co.uk

Eduardo Salgado

Responsable sectorial nacional de Minería y Metales KPMG en México
+52 55 5246 8833
esalgado@kpmg.com

S.V. Sukumar

Socio, Management Consulting, responsable de Estrategia y Operaciones KPMG en India
+91 223 090 2490
sukumarsv@kpmg.com

Michele Hendricks

Ejecutivo global de Fabricación Industrial KPMG en Estados Unidos
+1 203 406 8071
mhhendricks@kpmg.com

Leona Mickelson

Senior manager de Marketing KPMG en Canadá
+1 416 777 8822
lmickelson@kpmg.ca

kpmg.com/socialmedia



kpmg.com/app



La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.

© 2015 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la red KPMG de firmas independientes afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza. Todos los derechos reservados.

KPMG en España se refiere al conjunto de las sociedades españolas afiliadas a KPMG International.