



# Minería y Metales: Panorama Global y Sudamericano 2023

*Perspectivas sobre la  
decabornización*

KPMG International

---

[KPMG.com/mining](https://kpmg.com/mining)  
[KPMG.com/metals](https://kpmg.com/metals)

# Prefacio



*"Nuestro informe muestra que los ejecutivos de metales y minería entienden que para conciliar los ambiciosos objetivos de crecimiento con los estrictos objetivos de reducción de carbono, será necesario diseñar un modelo operativo que se adapte a ambos objetivos."*

**Trevor Hart**  
Global Mining Leader  
en KPMG International



*"El esfuerzo de descarbonización está redibujando el mapa de la industria metalúrgica y minera. Los fabricantes de metales deben repensar sus modelos de negocio, centrándose en un nuevo entorno global que refleje el costo real de reducir el carbono."*

**Ugo Platania**  
Global Metals Leader  
KPMG International

**Los metales y la actividad minera han jugado un papel crucial a lo largo de la historia, acelerando la transición de la Edad del Bronce a la Edad del Hierro y haciendo posible la Revolución Industrial. Ahora, deben liderar una vez más una transformación global igualmente importante, ya que, después de todo, para tener una posibilidad razonable de frenar e incluso revertir el cambio climático, la economía mundial necesita comenzar a emitir niveles muy bajos en los gases que causan el efecto invernadero, y esto solo será posible con la participación de las actividades mineras.**

Para la industria minera y metalúrgica, el desafío es único:

- Debe aumentar rápidamente la producción para proporcionar a las empresas globales y regionales los minerales que necesitan para un futuro libre de carbono.
- Debe hacerlo sin dañar el medio ambiente en general (ecosistemas),
- Y debe reestructurar sus propias operaciones para que emitan menos.

Esta transformación dependerá, en parte, de los ejecutivos de minería y metales que entrevistamos para este informe, así como de los tomadores de decisiones que tendrán la oportunidad de leer las ideas recopiladas aquí. Como líderes empresariales, su responsabilidad es guiar a la industria hacia un camino más sostenible y mostrar al público que lo está haciendo de la manera correcta. Como explica un líder de la industria mencionado en este informe, "nunca ha habido una mayor demanda de metales y minerales, pero nunca ha sido más difícil desarrollar nuevas minas". El mismo desafío enfrentan los fabricantes de acero y otros materiales, que necesitan invertir rápidamente en nuevos procesos enfocados en reducir las emisiones de carbono.

KPMG International ha preparado este informe para ofrecer información sobre los desafíos y oportunidades que enfrenta la minería en la actualidad.

Nos gustaría agradecer especialmente a los colaboradores externos que ayudaron a escribir este informe: Tom O'Leary, Director Ejecutivo y CEO de Iluka Resources; Dale Henderson, CEO de Pilbara Minerals; y Rohitesh Dhawan, Presidente y CEO de la Junta Minería y Metales Internacionales. Su experiencia fue fundamental para proporcionar color y profundidad adicionales a los hallazgos de este informe.

# Resumen ejecutivo

La industria minera y metalúrgica desempeñará un papel crucial en el cambio global hacia una economía libre de carbono. Para comprender mejor cómo este sector pretende operar y entregar "insumos más verdes" al mundo, KPMG International entrevistó a más de 400 ejecutivos, incluidos 47 sudamericanos (40 brasileños, 6 peruanos y 1 chileno), que tienen funciones de CEO, directores, miembros de juntas directivas, entre otras. Los encuestados trabajan en varias partes del mundo y hablaron sobre sus expectativas. Entre los Insights obtenidos, destacan los siguientes:

La industria minera y metalúrgica parece confiar en que puede satisfacer el enorme aumento de la demanda de minerales que permitirán tecnologías de energía limpia.



**Los optimistas superan en número a los pesimistas en una proporción de 12 a 1, pero la proporción es de 6 a 1 entre los productores de materiales como el litio y el cobre, que son esenciales para un futuro de cero emisiones netas. Entre los ejecutivos sudamericanos, el 85% tiene confianza o mucha confianza en este sentido.**

Los ejecutivos de minería y metales confían en que la industria puede aumentar la producción sin comprometer sus propios objetivos para un futuro con cero emisiones de gases de efecto invernadero (net-zero) y responder a las preocupaciones ambientales, sociales y de gobierno (ESG). **La proporción de optimistas a pesimistas es de casi 10 a 1. Entre los sudamericanos, el 79% dice que tiene confianza o mucha confianza en este sentido.**



Para lograr los objetivos net-zero y ESG, la industria debe integrarlos en la estrategia comercial. **Sin embargo, solo el 28% lo hace y el 34% afirma que sus empresas acaban de comenzar este viaje. Entre los sudamericanos, estos porcentajes son del 34% y 21%, respectivamente; cabe destacar que el 45% afirma que "nuestros objetivos ESG y de neutralidad de carbono tienen plenamente en cuenta las previsiones de crecimiento futuro en el suministro de nuestra compañía".**



**Una de las razones por las que los ejecutivos confían en el futuro es que ven los planes de descarbonización como una oportunidad de crecimiento y no simplemente como un costo de hacer negocios.** La oportunidad específica en los próximos cinco años es transformar la huella de carbono de sus operaciones a través de inversiones en tecnología. **Entre los ejecutivos sudamericanos, el 51 por ciento tiene la intención de transformar la eficiencia de costos de las operaciones a través de inversiones en tecnología; el 40 por ciento espera acceder a nuevos clientes y mercados; y el 30 por ciento estima que podrán transformar la huella de carbono de sus operaciones a través de inversiones en tecnología.**



El rápido progreso de los mineros en la reducción de las emisiones de carbono les está proporcionando un incentivo para invertir más en los esfuerzos de descarbonización.

**La investigación muestra que mejorar la eficiencia del consumo de energía es la prioridad para abordar los desafíos ambientales de la minería y el procesamiento de metales. Entre los encuestados de América del Sur, el 45% dice que se priorizará la exploración de tecnologías alternativas de bajas emisiones (como el reciclaje de carbono de circuito cerrado para acero).**



Si bien las empresas mineras y metalúrgicas invierten fuertemente en reducir su huella de carbono, también priorizan los objetivos ESG. Los ejecutivos consideran que para hacer frente al impacto social de la minería y el procesamiento de metales, lo más importante es proporcionar atención médica, vacaciones pagadas y beneficios de jubilación para los trabajadores del sector.



Los sudamericanos señalaron las siguientes prioridades: mejorar la seguridad de los trabajadores (47 por ciento); pagar un salario digno (36 por ciento); proporcionar beneficios no salariales como atención médica, licencia pagada y jubilación (30 por ciento); y combatir todas las formas de acoso (28 por ciento).

Los líderes de la industria son conscientes de que tienen un papel crucial que desempeñar en esta transformación del carbono. La investigación muestra que la medida más efectiva para ayudar a las empresas a alcanzar sus objetivos ESG es garantizar que el CEO y la Junta Directiva estén comprometidos con esos objetivos. Entre los encuestados sudamericanos, el 38% está de acuerdo con esta afirmación; el mismo porcentaje también señala la importancia de integrar los objetivos ESG en una estrategia corporativa global y de asignar recursos suficientes para implementar tecnologías que permitan alcanzar los objetivos ESG establecidos por la organización.



Uno de los principales impulsores de los cambios que caracterizan esta nueva fase de la industria minera y metalúrgica es el advenimiento de tecnologías e innovaciones. Los cambios tecnológicos son vistos como el factor más importante que afecta las proyecciones de demanda de los ejecutivos para los próximos cinco años. Esta opinión es compartida por el 66% de los encuestados sudamericanos.

Los ejecutivos consideran que una supervisión gubernamental más estricta de los problemas de ESG y neutralidad de carbono es el mayor riesgo para las operaciones en los próximos cinco años, casi el 50 por ciento lo dice. Por el contrario, alrededor del 25 por ciento dice que el riesgo climático para las operaciones es muy significativo. Para los sudamericanos, las principales preocupaciones son: el aumento de los costos operativos (45%); la alta concentración geográfica de la producción (32%); los largos plazos de desarrollo de proyectos (32%); y la inestabilidad política de los países (30%).



El esfuerzo por descarbonizar está redibujando el mapa de la industria minera y metalúrgica. Casi una cuarta parte de las empresas planea aumentar significativamente su presencia geográfica y otro 41% planea hacerlo a menor escala. Los sudamericanos están totalmente alineados con sus contrapartes globales en este tema.

# Conclusión

Esta investigación y el informe resultante analizan uno de los mayores dilemas que enfrentan las empresas globales y regionales: cómo hacer una transición rápida a soluciones libres de carbono sin dañar el medio ambiente, mientras se desarrolla una estrategia que alinea los intereses de los accionistas, trabajadores, comunidades, consumidores y gobiernos.

Todos los involucrados quieren construir una economía global más sostenible, pero la pregunta sigue siendo:

**¿Están dispuestos a hacer los sacrificios necesarios para lograr un futuro de cero emisiones netas?**

La investigación y las entrevistas muestran que los ejecutivos tienen una gran confianza en el futuro; pero fuera de la industria, muchos son escépticos. La evidencia objetiva y la investigación rigurosa son esenciales para el éxito.

En última instancia, esta combinación ideal debería conducir a una toma de decisiones más efectiva. Los ejecutivos se enfrentan a la enorme tarea de alinear los intereses de los gobiernos, el público, los trabajadores y los inversores para llevar a la industria minera y metalúrgica en la dirección que necesita ir, al tiempo que garantiza que el negocio sea financieramente sostenible. El mundo no alcanzará un estado de carbono neto cero a menos que las empresas puedan obtener un rendimiento al hacerlo.

# Perfil demográfico de la encuesta

En marzo de 2023, en nombre de KPMG International, Vantage Research realizó una encuesta en línea a 434 ejecutivos de minería y metales, todos los cuales ocupan altos cargos (Csuite) o son miembros de la junta directiva; el 42% de ellos se encuentran en las Américas (13% en Canadá y 10% en los Estados Unidos), el 30% en la región de Asia y el Pacífico (16% en Australia) y el 27% en Europa, Oriente Medio y África.

La mayoría de las compañías mineras y metalúrgicas son grandes: el 36 por ciento tiene ingresos anuales entre \$ 1 mil millones y \$ 10 mil millones, y el 33 por ciento está en el rango de \$ 11 mil millones a \$ 25 mil millones.

Para medir la distribución de sus productos, la encuesta pidió a los ejecutivos que eligieran una lista de 20 minerales y metales. Los resultados se

distribuyeron ampliamente entre los productos básicos, con un 33% seleccionando cobre, un 20% aluminio y un 18% acero.

Hay una distribución igualmente amplia de funciones en el nivel superior: el 31% trabaja en la gestión general; 29% en la cadena de suministro; 28% son directores financieros; y el 20% son directores ejecutivos.

434

**ejecutivos de minería y metales, todos ellos ocupando cargos de alto nivel (C-suite) o siendo miembros de la junta.**

42%

de las Américas (Canadá 13% e Estados Unidos 10%)

10,8%

son sudamericanos

30%

de la región de Asia Pacífico (16% en Australia)

27%

en Europa, Oriente Medio y África

**La mayoría de las empresas mineras y metalúrgicas son grandes:**

36%

de las empresas globales y el 21% de las empresas sudamericanas tienen ingresos anuales de \$ 1 mil millones a \$ 10 mil millones

33%

de las empresas globales y el 26% de las empresas sudamericanas tienen ingresos anuales de \$ 11 mil millones a \$ 25 mil millones

19%

de las empresas sudamericanas tienen ingresos anuales superiores a US\$ 50 mil millones

9%

de las empresas sudamericanas tienen ingresos anuales superiores a \$ 50 mil millones

**Roles senior (C-suite)**

31%

Dirección general (directores de empresas)

29%

Cadena de suministro

28%

CFOs

20%

Director Ejecutivo

**Entre los encuestados sudamericanos, los porcentajes son:**

49%

Dirección general

25,5%

Consejeros

23,4%

Tecnología de la Información

21%

Finanzas y contabilidad

19%

ESG y sostenibilidad

19%

Operaciones

10,6%

Planificación

10,6%

Recursos Humanos

8,5%

Cadena de suministro

6,4%

Riesgo y cumplimiento

4,2%

Legal

**Importante:** El gran total se extrapola al 100% porque algunos ejecutivos pueden realizar más de una función, por ejemplo, ser director de TI y unirse a la *junta*.

**Minerales que las empresas de los ejecutivos encuestados producen más:**

33%

Cobre

20%

Aluminio

18%

Acero

**Entre los ejecutivos sudamericanos, los porcentajes más significativos fueron:**

30%

Mineral de hierro

28%

Cobre

26%

Oro

23%

Aluminio

# Contacto

## Manuel Fernandes

Socio Líder de Energía y Recursos Naturales de KPMG en Latinoamérica

[mfernandes@kpmg.com.br](mailto:mfernandes@kpmg.com.br)

[kpmg.com.br](https://kpmg.com.br)



Es posible que no se permita la prestación de los servicios descritos en este material, en su totalidad o en parte, a los clientes de auditoría de KPMG y sus filiales o entidades relacionadas.

© 2023 KPMG Auditores Independientes Ltda., una sociedad simple brasileña, de responsabilidad limitada y firma miembro de la organización global KPMG de firmas miembro independientes con licencia de KPMG International Limited, una empresa británica privada de responsabilidad limitada. Todos los derechos reservados.

El nombre KPMG y su logotipo son marcas comerciales utilizadas bajo licencia por las firmas miembro independientes de la organización global KPMG.

La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. No se deben tomar medidas en base a dicha información sin el debido asesoramiento profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.