

## Forjando un nuevo camino Oportunidades para las compañías de metales y minería en la región Asia-Pacífico



### Introducción

La economía global se está recuperando y el retorno de la demanda se está traduciendo en nuevas oportunidades para las compañías que operan en los sectores de metales y minería, como consecuencia de un crecimiento en los inventarios. Esta situación se observa con particular claridad en América Latina, donde las economías nacionales se comportaron mejor que otras durante la crisis y las compañías del sector están emergiendo sólidamente.

La demanda proveniente de infraestructura e industria en las grandes y crecientes economías del Lejano Oriente (entre ellas, China, India) y del Medio Oriente está nuevamente empujando hacia arriba los precios de las materias primas. En particular, los países de Medio Oriente, esperando aprovechar las ganancias del petróleo para diversificar sus economías más allá de los hidrocarburos, están entrando en la esta rama de la industria y aumentando la producción. Es entonces que surgen oportunidades para las compañías, proveedores y socios downstream, con orientación global en las actividades mineras y metalíferas. Las perspectivas generales son positivas, pero el desafío puede residir en el recorrido del territorio.

Este documento incluye una perspectiva amplia de la industria de metales y minería en el Lejano Oriente. Su objetivo es poner en contexto los recientes desarrollos en

este sector para las compañías latinoamericanas que están estudiando la mejor forma de acercarse a estos mercados y de capitalizar las oportunidades potenciales que ellos ofrecen.

### La demanda de acero renueva la escalada de las materias primas

En la actualidad, distintas fuerzas han liderado la sólida recuperación de la industria de los metales y minería. En primer lugar, podemos hablar de la vuelta de la demanda de acero. Se espera que la demanda global de acero terminado aumente considerablemente entre 2009 y 2011, por encima del 10 por ciento.<sup>1</sup> Al mismo tiempo, se espera que la capacidad global de acero crudo crezca a un ritmo bastante inferior. Naturalmente, esto está generando un efecto inflacionario en el precio de los minerales. Los precios al contado del mineral de hierro y del coque se fortalecieron en 2010 y el precio de contratos a largo plazo para 2010 es significativamente superior al de 2009. En el último año, el precio al contado del hierro primario llegó casi a duplicarse, mientras que los precios del coque también han aumentado significativamente.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Nomura, "The Korean way: auto steel, integration," 8 April 2010.

<sup>2</sup> KSL Sector Update, "Metals & Mining – On the Expressway to Growth," 8 Febrero 2010.

Esto explica porqué tantas compañías están en la búsqueda activa de nuevas fuentes de materias primas. Las mineras han estado buscando intensamente nuevas fuentes de mineral de hierro en lugares tales como África, donde se cree que existen grandes depósitos en los países de la zona ecuatorial occidental. La actividad también está creciendo en Australia y Brasil, entre otros.

Un segundo factor de la modificación de la dinámica de la oferta y la demanda es la realidad que muestra que algunas economías, particularmente China e India, están intentando desarrollar industrias con valor agregado y promoviendo la integración vertical entre las compañías mineras. India, por ejemplo, se ha mostrado renuente a exportar sus minerales primarios y prefiere verlos convertidos en productos terminados a manos de compañías indias. China está tratando activamente de avanzar en el desarrollo de los productos dirigidos al consumidor final derivados del acero. Los automóviles son un ejemplo de ello. China espera aumentar la producción de automóviles entre un 25% y un 30% o en 17 millones de vehículos en 2010. Se prevé que las ventas superarán los 30 millones de vehículos en 2015.<sup>3</sup>

El costo de participar en este crecimiento es alto. Las plantas y equipamiento que se necesitan para agregar capacidad en la producción de acero demandan mucho capital y un gran compromiso de financiamiento y de tiempo. Como resultado de ello, las compañías deben

evaluar estratégicamente los planes de expansión para garantizar que los acuerdos que se logren estén en línea con las estrategias globales de negocios y considerar los objetivos de crecimiento de China.

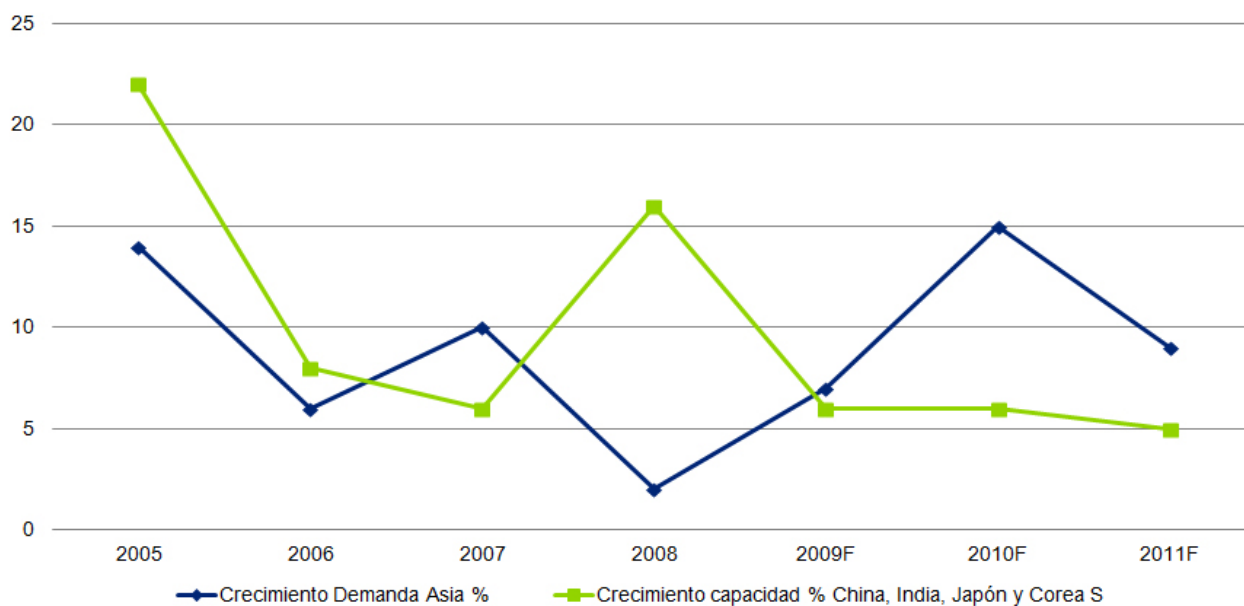
### Los consumidores y la industria están estimulando la demanda de acero en Asia

Los bienes de consumo, tanto los grandes como los pequeños, están liderando la recuperación de la industria de los metales y minería en Asia, y la demanda de acero de alta calidad para fabricar estos productos es especialmente fuerte. En China y en India, la inversión en construcción y la demanda de acero utilizado en electrodomésticos sigue siendo robusta. En Japón y en Corea, la demanda proviene principalmente de los fabricantes de automóviles y productos electrónicos. Las compañías constructoras coreanas también están pidiendo a gritos productos de acero, en parte debido a las iniciativas gubernamentales para estimular la demanda de los consumidores y generar empleo<sup>4</sup>, en contraposición a lo que sucede en Japón, donde la demanda de la industria de la construcción es débil (ver Figura 1).

<sup>3</sup> Automotive News, "China carmakers' plans raise overcapacity concerns," 18 October 2010.

<sup>4</sup> Report Linker, "The Future of Construction in South Korea to 2014," October 2010.

Figura 1: Acero: Crecimiento de la demanda vs. crecimiento de la capacidad en Asia



Fuente: Nomura, "The Korean way: auto steel, integration," 8 abril 2010.

### India: La integración vertical está marcando el desarrollo de la industria

India tiene la suerte de tener grandes depósitos de mineral de hierro de gran calidad, lo que significa que muchas compañías siderúrgicas radicadas en la India se benefician del autoabastecimiento de este mineral. Como resultado de ello, mientras el aumento en los precios de las materias primas preocupa a la industria siderúrgica de casi todos los países, los precios altos trabajan a favor de las siderúrgicas indias. Además, la economía del país sigue creciendo a gran velocidad. El consumo de acero en la India aumentó un 8 por ciento en el período abril de 2009 / marzo de 2010<sup>5</sup> (en comparación con el mismo período del año anterior), debido a una mayor demanda de los sectores automotriz, infraestructura y vivienda.

Los observadores de la industria sugieren que los mercados para el acero en India probablemente ofrezcan buenas perspectivas en el largo plazo. Los proyectos de infraestructura en gran escala en todo el país también cumplirán una función importante, ya que mantendrán la demanda de acero en niveles elevados.

Las compañías extranjeras están mirando a la India con gran interés, pero el riesgo de establecer grandes proyectos “desde cero” es considerable. Tanto la adquisición de tierra como los desmontes conforme a la ley y la firma de contratos de suministros de materias primas nacionales a largo plazo presentan desafíos a la participación internacional en el mercado indio.



---

<sup>5</sup> Economic Times, “Arcelor’s India plans gain fresh ground,” 8 September 2009.

### China: Reducción de capacidad, aumento de influencia

Para China, el desafío más significativo para mantener el ritmo de la demanda es el acceso a materias primas de alta calidad y fáciles de extraer. Si bien China posee grandes reservas de mineral de hierro, no cuenta con mineral de alta calidad en el mercado doméstico. Los depósitos están bastante diseminados, tienen bajo contenido de hierro (un promedio de 33 por ciento) y están contaminados por impurezas químicas, como por ejemplo el fósforo.<sup>6</sup> Como resultado de ello, las compañías chinas están buscando activamente mineral en África y se están asociando con compañías en otros países para garantizar su aprovisionamiento. Como principal productor de acero, China también es el mayor importador de mineral de hierro.<sup>7</sup> Entre 2000 y 2007, el país fue responsable del 90 por ciento del aumento neto en el mineral de hierro comercializado en todo el mundo, llevando los precios y las tarifas de embarque a niveles récord.<sup>8</sup>

La estrategia global de China ha mostrado ciertos patrones. En la búsqueda de más mercados para exportar, China ha ingresado a los mercados emergentes dando el primer paso en su expansión global. Ha desarrollado una estrategia de integración vertical centrada en las materias primas para fortalecer su influencia en la producción y en la cadena de ventas. Los incentivos a la exportación del gobierno chino otorgan oportunidades locales, pero presentan desafíos en el campo internacional.



China no está sola en la búsqueda de minerales. Las compañías latinoamericanas que no pueden contar con un suministro adecuado de materias primas también están tratando de asegurarse fuentes de mineral a largo plazo. Sin embargo, las empresas chinas cuentan con importantes ventajas, tales como un alto ratio de ahorro sobre producto bruto interno y el superávit de dólares estadounidenses del gobierno, junto con el deseo de transformar estos fondos en activos tangibles. Esta disponibilidad de moneda dura es una fuente significativa de influencia para las empresas chinas en la búsqueda de fuentes de mineral de hierro.

Internamente, el gobierno chino ha anunciado planes para concentrar la capacidad. Para 2015, se espera que el 60 por ciento del acero chino sea producido por las 10 principales compañías, lo que representa un aumento, respecto del 44 por ciento registrado en 2009.<sup>9</sup> Este impulso para consolidar lo que en la actualidad es un sector siderúrgico fragmentado, creará un puñado de gigantes globales y posibilitará relaciones apalancadas con proveedores de materias prima.<sup>10</sup>

Los nuevos gigantes probablemente también ejercerán más poder en la fijación de los precios internacionales del acero para los sectores automotriz y construcción. Sólo la construcción, particularmente la de viviendas, ya representa aproximadamente la mitad de la demanda de China (ver Figura 2).

---

<sup>6</sup> BusinessForum China, "Drivers and Patterns of Chinese Overseas Investments in Steel Mills and Iron Ore Mines," May 2008.

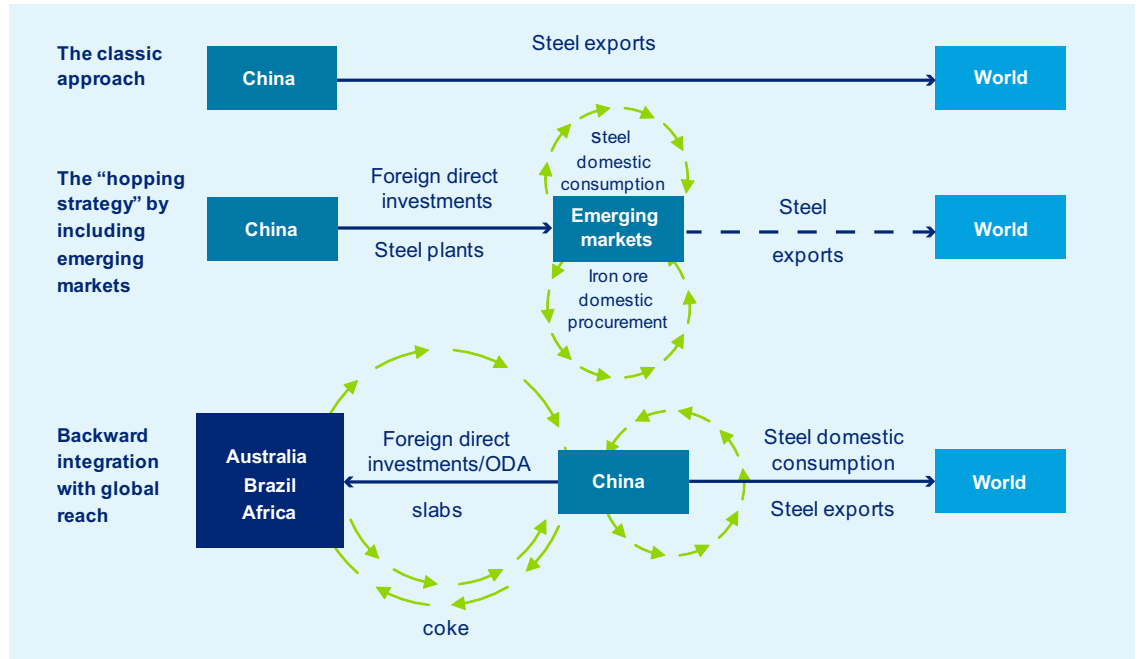
<sup>7</sup> *ibid.*

<sup>8</sup> *ibid.*

<sup>9</sup> Chinamining.org, "China sets consolidation target for top steel mills," 18 June 2010.

<sup>10</sup> JP Morgan, "China Steel – Release from the Iron Maiden," 10 August 2010.

Figura 2: Nuevas estrategias de expansión para las compañías chinas en los mercados internacionales



Fuente: BusinessForum China, "Drivers and Patterns of Chinese Overseas Investments in Steel Mills and Iron Ore Mines," Mayo 2008.

Sin embargo, el corazón de la estrategia de expansión global de la industria siderúrgica china es el deseo de garantizar el acceso a los depósitos de mineral de hierro del mundo. De esta forma, China compite con muchas empresas latinoamericanas que no controlan las fuentes de mineral de hierro y que deben comprar recursos en el mercado abierto.

### Medio Oriente: La región siderúrgica emergente

Las economías de Medio Oriente están aprovechando los ingresos del petróleo para invertir en siderurgia, no sólo como un medio para abastecer las demandas de la construcción e infraestructura locales, sino también como una forma de diversificar las economías nacionales y hacerlas menos dependientes del petróleo. Se están efectuando importantes inversiones para aumentar la producción nacional de acero e importantes clientes regionales han respondido adquiriendo cada vez más material a los productores locales, en lugar de importarlo de países externos a la región. Los productores regionales están planeando expandir la capacidad para satisfacer la creciente demanda, particularmente en la manufactura de productos no planos, como las barras para hormigón.

La perspectiva a más largo plazo para el mercado siderúrgico de Medio Oriente es igualmente prometedora, ya que se espera que el precio del petróleo se mantenga alto para promover el crecimiento económico y la inversión de capital. Se proyecta que la demanda de acero crecerá como consecuencia de los proyectos de vivienda e infraestructura financiados por los gobiernos de la región. Para satisfacer la demanda, varios países de Medio Oriente están invirtiendo en proyectos multimillonarios en dólares financiados por el estado y se espera que estos proyectos comiencen a operar en los próximos dos años.

A medida que continúa incrementándose la capacidad de estos y de otros proyectos, es posible que los países del Consejo del Golfo tengan un exceso de oferta de acero y que, en el largo plazo, Medio Oriente se transforme en un exportador neto.<sup>11</sup> Ya existen lugares, como por ejemplo Dubai, en los que la desaceleración en la actividad de la industria de la construcción está dando lugar a excedentes de oferta. Sin embargo, el desarrollo de infraestructura sigue siendo un tema importante en la región y, junto con el potencial de crecimiento, está atrayendo a los jugadores globales a Medio Oriente.

### El impacto sobre las fusiones y adquisiciones (F&A)

Los riesgos y los desafíos de las economías maduras en cuanto a crecer orgánicamente en la industria de los metales y minería suele llevar a las compañías que cuentan con recursos para la expansión, a crecer a través de fusiones y adquisiciones. A medida que el precio del mineral de hierro permanece alto y las mejoras en la economía general impulsan la demanda de productos de acero, las F&A muestran signos de recuperación.

Si bien la actividad en términos de operaciones disminuyó en 2009, hubo varias adquisiciones a manos de compañías asiáticas en las regiones de Asia Central/Asia Pacífico, América, Europa, Medio Oriente y África, producto de la búsqueda por empresas chinas e indias de abastecimiento seguro de recursos. Sin embargo, la mayoría de las operaciones entre empresas asiáticas en 2009 fueron locales. En 2009, las empresas asiáticas se concentraron más en adquisiciones a nivel nacional que en las transfronterizas.<sup>12</sup>

Mirando hacia el futuro, la lógica de las F&A sigue siendo más fuerte entre las compañías de acero y mineral fuera de las Tres Grandes, impulsada por la necesidad entre compañías de minerales pequeñas de consolidarse y la presión de los productores de acero de mitigar los riesgos de la materia prima.

En la actualidad, las diferencias en las tasas de crecimiento económico entre las regiones muestra que existen más probabilidades de que las economías emergentes sean las más motivadas para participar de nuevas operaciones y que también es más probable que consideren a las F&A como una vía más rápida para el crecimiento.



---

<sup>11</sup> Steel Business Briefing, "GCC seen becoming net exporter if capacity growth continues," 21 June 2010.

<sup>12</sup> Mergermarket data, deals taken for 2009–2010.

### Un acercamiento estratégico al crecimiento

El final de la recesión global y las necesidades de desarrollo del Lejano Oriente presentan una gran cantidad de oportunidades para que las compañías siderúrgicas globales incursionen en esa Región. En China, la disponibilidad de fondos para inversiones de capital puede conducir a una rápida expansión de la industria. India también está procurando generar capacidad y cuenta con grandes provisiones de materia prima para respaldar el desarrollo. Medio Oriente no es un actor tan fuerte en este escenario, pero no por eso debe dejarse de lado. Su necesidad de diversificarse más allá del petróleo puede representar nuevas oportunidades en la región. A las economías más desarrolladas como Japón y Corea, con menores tasas de ahorro, quizás les resulte difícil mantener el ritmo de las economías emergentes.

No obstante, el Lejano Oriente es un territorio dinámico y las empresas deben ser estratégicas cuando ingresan a la región. El precio de generar capacidad es muy alto. Los riesgos también lo son, tanto desde lo financiero como desde lo regulatorio y ambiental. Estar cerca del cliente es clave, pero llegar hasta ahí puede ser complicado. Además de buscar oportunidades de crecimiento, las compañías siderúrgicas deben fijarse como prioridad obtener o asegurarse el suministro de mineral de hierro. El autoabastecimiento puede marcar la diferencia no sólo en la rentabilidad, sino, en última instancia, en la supervivencia de la productor siderúrgico.

### Contactos del sector global de metales y minería



**Nick Sowar**  
Global Steel Leader  
Deloitte Touche Tohmatsu Limited  
Tel: +1 513 784 7237  
nsowar@deloitte.com



**Dan Schweller**  
Global Manufacturing M&A Leader  
Deloitte Touche Tohmatsu Limited  
Tel: +1 312 486 2783  
dschweller@deloitte.com



**Jose Othon Tavares de Almeida**  
Partner  
Deloitte Brazil  
Tel: +55 11 5186-6066  
joalmeida@deloitte.com



**Claudio Giaimo**  
Partner  
Deloitte Argentina  
Tel: +54 11 43202716  
cgaiamo@deloitte.com

#### **About Deloitte**

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee, and its network of member firms, each of which is a legally separate and independent entity. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) for a detailed description of the legal structure of Deloitte Touche Tohmatsu Limited and its member firms.

Deloitte provides audit, tax, consulting, and financial advisory services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in more than 140 countries, Deloitte brings world-class capabilities and deep local expertise to help clients succeed wherever they operate. Deloitte's approximately 170,000 professionals are committed to becoming the standard of excellence.

This publication is for internal distribution and use only among personnel of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, and its and their affiliates. None of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, Deloitte Global Services Limited, Deloitte Global Services Holdings Limited, the Deloitte Touche Tohmatsu Verein, any of their member firms, or any of the foregoing's affiliates shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this publication.

#### **Deloitte Touche Tohmatsu Limited Global Manufacturing Industry Group**

The Global Manufacturing Industry Group of the member firms of Deloitte Touche Tohmatsu Limited is comprised of more than 750 partners and 12,000 industry professionals in over 45 countries. The group's deep industry knowledge, service line experience and thought leadership allows them to solve complex business issues with member firm clients in every corner of the globe. Deloitte member firms attract, develop and retain the very best professionals and instill a set of shared values centered on integrity, value to clients, and commitment to each other and strength from diversity. Deloitte member firms provide professional services to Deloitte member firms to 80% of the manufacturing industry companies on the Fortune Global 500®. For more information about the Global Manufacturing Industry Group, please visit [www.deloitte.com/manufacturing](http://www.deloitte.com/manufacturing).