

La prueba de fuego y los pasos para su due diligence en materia de alianzas de entidades mineras

autor CPC Raúl Lozano Guerra
viernes, 01 de octubre de 2004

Socio de PricewaterhouseCoopers

Condiciones de la industria minera en el mundo

Capacidad de producción

Siendo la industria minera un sector importante a nivel mundial, actualmente presenta grandes retos provocados, principalmente, por el exceso de capacidad de producción.

Las empresas del sector hoy se enfrentan a una competencia para absorber los problemas relacionados con esa capacidad ociosa. Por otro lado, también afrontan constantes incrementos en costos y gastos generados por un mercado cada vez más exigente, con importantes necesidades de inversión para actividades de exploración y proyectos para mantenerse a la vanguardia en el desarrollo de tecnología, ahorro de energéticos, protección a la ecología y el aumento en los niveles de seguridad laboral.

Los 18 principales proyectos mineros en el mundo se presentan en la gráfica 1:

En los últimos años, la demanda china (el mayor consumidor de cobre y acero en el mundo) por los “commodities mineros” es muy importante.

Alianzas, el futuro

La situación en la industria ha ocasionado que las grandes compañías mineras y sus proveedores busquen todo tipo de alianzas estratégicas para exploración geológico-minera, en innovación tecnológica que permita minar, leyes que actualmente no son costeables, en capital intelectual, entre otras, con la finalidad de permanecer y expandirse en el mercado.

En México muchos grupos han concretado alianzas exitosas con empresas extranjeras como en los casos de Peñoles, Grupo México, San Luis, Condumex, Metalsa y muchos más.

¿Por qué alianzas? Ahora las grandes compañías mineras están obligadas a cubrir porcentajes de integración dentro de los mercados en que participan o sus costos se ven incrementados directa o indirectamente por cuotas. Por lo mismo, las grandes compañías mineras han comprometido a sus proveedores a establecerse dentro de la misma zona y, preferentemente, cerca o junto a las grandes compañías mineras.

Así, al verse forzados a asentarse en la misma zona, los proveedores buscan socios que les ayuden a reducir sus riesgos; si bien les interesa el capital, lo que más les importa es el know how, es decir, cómo hacer negocios en la región y en el país.

Probablemente la razón de un mayor interés por recurrir a las alianzas se deriva de la debilidad que ha presentado el dólar frente al euro y al yen, lo que al parecer se mantendrá así por un periodo prolongado.

Si bien las principales compañías mineras con planes más dinámicos de expansión para Norteamérica ya tienen presencia en México, el sector más relevante de crecimiento para nuestro país podría ubicarse en el de proveedores. Por ejemplo, con base en un proyecto de desarrollo de proveedores para la industria en el que hemos trabajado el último año, con un fondo de inversión estadounidense, PricewaterhouseCoopers ha identificado muchas pequeñas y medianas empresas en el mercado de la Unión Europea, con interés en establecerse en México a través de alianzas.

Revisión del negocio

Una adecuada revisión del negocio o due diligence que cubra los aspectos financieros, fiscales, legales, ambientales, operativos, etcétera, proporcionará al inversionista información valiosa para una certera toma de decisiones, lo cual se traduce en tres aspectos fundamentales:

- Realizar o no la transacción.

- Negociar un precio adecuado que permita obtener el ingreso deseado sobre la inversión.

- Reducir al máximo los riesgos implícitos en la transacción, mediante cláusulas contractuales adecuadas que se derivan de los hallazgos del due diligence.

Los aspectos más importantes que toman en cuenta los posibles inversionistas y/o compradores para evaluar las condiciones de una empresa, de cara a la implementación de una posible alianza, incluyen:

1. Contingencias ambientales. En procesos aplicables a la industria, las contingencias ambientales son comunes y no siempre son evaluadas adecuadamente. Rara vez hay reservas contables para hacerles frente.

2. Reconocimiento de ingresos. A veces los clientes

se autoaplican reservas, incluso en forma retroactiva, ingresos que no siempre se reflejan oportunamente en libros mediante algún tipo de reserva.

3. Valor de los activos (impairment). Los problemas de capacidad ociosa en lo aplicable al componente de activos fijos derivados de la situación actual de la industria generan deterioro en su valor, por lo que es importante ajustar el valor de estas partidas en libros.

4. Sistemas de costeo. Los sistemas de costos deficientes así como la falta de información por tipo de metal (rentabilidad por producto), alteran los análisis de márgenes históricos y proyectados de la empresa y, por lo tanto, de la identificación de las fuentes de creación o destrucción de valor.

5. Relaciones de negocio (posicionamiento). Por la estructura de la industria, es común que las empresas dependan de pocos clientes o, incluso, de uno solo (grandes compañías mineras); por lo tanto, es importante evaluar las relaciones de negocio que la empresa haya establecido con cada uno de sus compradores. La situación de la compañía es diferente si su cliente preponderante es una de las grandes compañías mineras.

6. Contratos con clientes. Es importante conocer la vigencia de las plataformas que la compañía minera maneja, así como las perspectivas de crecimiento o disminución de ventas, derivadas de la posible obtención o pérdida de contratos.

7. Capital de trabajo. Hay que analizar las estrategias que utiliza la empresa en la administración del capital de trabajo y cómo afecta su desarrollo a corto, mediano y largo plazos.

8. Precios y costos. Se debe determinar la exposición que tiene una empresa a fluctuaciones cambiarias y analizar la estrategia que adopta para cubrir estos riesgos.

9. Controles internos. En las empresas de la industria minera es común encontrar un buen número de programas de certificación, pero éstos no garantizan que los controles internos sean impecables; hay que evaluarlos.

10. Contabilización de herramientas. Es importante analizar los criterios adoptados y soporte de la contabilización de refacciones y herramientas (tooling), ya que los mismos pueden estar reflejados como activos fijos, gastos o cuentas por cobrar dependiendo de los términos acordados con cada proveedor.

11. Reservas para mantenimiento. En empresas con activos fijos significativos, la falta de programas de mayor mantenimiento a planta y maquinaria, así como de reservas contables por este concepto, origina costos elevados en los años en que dichos mantenimientos se realizan (costos ocultos).

12. Régimen fiscal. Las contingencias fiscales generadas por el régimen de importación temporal así como los mecanismos implementados para el control fiscal de importaciones y exportaciones, deben ser evaluados por especialistas de estas áreas.

13. Operaciones con partes relacionadas. En empresas que son parte de un grupo, es sumamente importante entender y analizar todas las operaciones con partes relacionadas, ya que las cifras pueden estar afectadas por transacciones realizadas sobre bases diferentes a precios de mercado, por asignación de costos corporativos o costos ocultos derivados de funciones centralizadas en corporativos.

La oportunidad de posibles alianzas implica, sin embargo, la necesidad de que las compañías mineras mexicanas se preparen para procesos de revisión (due diligence) de sus posibles socios/compradores, con el fin de crearles condiciones para lograr alianzas y acuerdos favorables.