

Universidad de Lima
Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas
Carrera de Negocios Internacionales



CASO DE ESTUDIO: IOI'S GLOBAL CHALLENGE: MOVING UP THE PALM OIL VALUE CHAIN

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciado
en Negocios Internacionales

Javier Fernando Caceres Ruiz

Código 20132605

Lima – Perú

Octubre de 2019



**CASE STUDY: IOI'S GLOBAL CHALLENGE:
MOVING UP THE PALM OIL VALUE CHAIN**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	ix
ABSTRACT	X
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: OBJETIVOS	2
1.1. Objetivo General	2
1.2. Objetivos específicos	2
CAPÍTULO II: PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	3
2.1. Área Inteligencia de Mercados Internacionales	3
2.2. Área Mercadotecnia Internacional	3
2.3. Área Strategic Global Management	5
2.4. Área Logística del Comercio Internacional	6
2.5. Área Financiamiento Internacional	7
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	8
3.1. Fuentes primarias	8
3.2. Fuentes Secundarias	8
3.3. Técnica de recolección de datos	8
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	9
4.1. Enfoque del análisis	9
4.2. Alcance del análisis.....	9
CAPÍTULO V: DESCRIPCIÓN DEL CASO	10
6. CAPÍTULO VI: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	
11	
6.1. Área Inteligencia de Mercados Internacionales	11
Pregunta 1	11

Pregunta 2.....	13
Pregunta 3.....	15
6.2. Área Mercadotecnia Internacional.....	16
Pregunta 4.....	16
Pregunta 5.....	26
Pregunta 6.....	29
Pregunta 7.....	37
6.3. Área Strategic Global Management.....	40
Pregunta 8.....	40
Pregunta 9.....	41
Pregunta 10.....	42
Pregunta 11.....	43
Pregunta 12.....	44
6.4. Área Logística del Comercio Internacional.....	44
Pregunta 13.....	44
Pregunta 14.....	46
Pregunta 15.....	47
6.5. Área Financiamiento Internacional.....	48
Pregunta 16.....	48
Pregunta 17.....	48
Pregunta 19.....	50
CONCLUSIONES.....	52
RECOMENDACIONES.....	54
REFERENCIAS.....	56
BIBLIOGRAFÍA.....	58
ANEXOS.....	59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 6.1 Ranking de Factores de los 5 principales importadores de aceite de palma (HS: 150011).....	12
Tabla 6.2 Ranking de Factores de los 5 principales países emergentes en 2019.....	14
Tabla 6.3 Tamaño de Mercado Viet Nam (HS: 151190, 151110, 151321 & 151329)..	15
Tabla 6.4 Matriz de los diferentes segmentos de los productos de IOI.....	17
Tabla 6.5 Matriz de las características del perfil de clientes industriales.....	19
Tabla 6.6 Matriz de subsegmentos de clientes industriales.....	21
Tabla 6.7 Matriz EFI.....	24
Tabla 6.8 Matriz EFE.....	25
Tabla 6.9 Ranking de Factores de las 3 principales estrategias de comunicación para IOI.....	28
Tabla 6.10 Matriz Gran Decisión	36
Tabla 6.11 FODA de las empresas familiares	39
Tabla 6.12 Estrategias de IOI para convertirse en una “mini-multinacional”	41
Tabla 6.13 Principales Ratios de IOI (2012 al 2017)	48
Tabla 6.14 Principales ratios de IOI (2018 al 2025).....	49

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 6.1 Las 5 fuerzas de Porter para IOI.....	23
Figura 6.2 Matriz BCG para Unidades de Negocio de IOI	31
Figura 6.3 Matriz IE.....	32
Figura 6.4 Matriz estrategia principal (EP)	32
Figura 6.5 Matriz McKinsey (GE).....	33
Figura 6.6 Fuentes de riesgo en la cadena de suministro (CS).....	45
Figura 6.7 La cadena de suministro resiliente	46



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Tendencias de precios y volúmenes de los principales 5 importadores de aceite de Palma.....	60
Anexo 2: Tendencias de precios y volúmenes de las importaciones de aceite de palma de principales 5 países emergentes en marzo de 2019	61
Anexo 3: Tabla resultados I matriz BCG: Ventas anuales por Unidades de Negocios en el mercado de aceite de palma	62
Anexo 4: Tabla resultados II matriz BCG: Total de ventas anuales por Unidades de Negocios en el mercado de aceite de palma	63
Anexo 5: Tabla resultados III matriz BCG: Participación relativa de IOI en el mercado por Unidad de Negocio	64
Anexo 6: Posición del mercado para Unidades de Negocio de IOI.....	65
Anexo 7: Atractividad del mercado para Unidades de Negocio de IOI	66

RESUMEN

El presente trabajo busca analizar las 5 principales áreas: inteligencia de mercados internacionales, mercadotecnia internacional, strategic global management, logística del comercio internacional y finanzas internacionales de IOI Corporation Berhad (IOI), para evaluar su situación en el mercado global de la industria del aceite de palma. El caso de estudio se centra en el periodo 2012-2017, evaluando los principales cambios en la estrategia impulsados por su división Lodders Croklaan y su expansión a diversos mercados. Posteriormente, la compañía se vio afectada por pérdidas en tipo de cambio y externalidades negativas, como el fenómeno de “El Niño” y la suspensión de sus certificaciones RSPO; lo que desencadenó en una crisis de la compañía sobre la cual el CEO busco implementar cambios en las estrategias de IOI como grupo multinacional.

A través de un análisis cuantitativo de IOI group y sus principales competidores en la industria, se identificó los principales productos y mercados para el aceite de palma, así como los principales segmentos de clientes y sus respectivos canales de distribución. Por otro lado, se identificaron las principales estrategias de comunicación del grupo frente a las externalidades negativas, así como las cualidades internas y externas de la compañía frente a las oportunidades y amenazas actuales en la industria. Asimismo, se analizaron las principales características de IOI como empresa familiar, y su influencia en la estrategia internacional de la compañía.

Del mismo modo, se identificaron las principales variables de su cadena de suministro tras la expansión de IOI a diversos mercados, los efectos de la integración de diversas unidades de negocio (downstream), y las principales adversidades de concentrar la cadena de suministro de sus negocios upstream en Malasia e Indonesia. Finalmente, se analizaron los resultados financieros de la compañía desde el 2012 hasta el 2017, además se proyectaron los resultados en base a las estrategias a implementar en las finanzas de la compañía al 2025.

Palabras clave: Aceite de palma, empresa familiar, internacionalización, cadena de valor, IOI group.

ABSTRACT

The present work seeks to analyse the 5 main areas: international market intelligence, international marketing, strategic global management, international trade logistics and international finance of IOI Corporation Berhad (IOI), to assess their situation in the global market of the palm oil industry. The case study focuses on the 2012-2017 period, evaluating the main changes in the strategy driven by its Loders Croklaan division and its expansion to several markets. Subsequently, the company was affected by losses in exchange rates and negative externalities, such as the phenomenon of “El Niño” and the suspension of its RSPO certifications; which triggered a crisis of the company over which the CEO sought to implement changes in IOI strategies as a multinational group.

Through a quantitative analysis of the IOI group and its main competitors in the industry, the main products and markets for palm oil were identified, as well as the main customer segments and their respective distribution channels. On the other hand, the main communication strategies of the group against negative externalities were identified, as well as the internal and external qualities of the company against current opportunities and threats in the industry. Likewise, the main characteristics of IOI as a family business, and its influence on the international strategy of the company were analysed.

Similarly, the main variables of its supply chain after IOI expanded to different markets, the effect of the integration of diverse business units (downstream), and the main adversities of concentrating the supply chain of its upstream businesses in Malaysia and Indonesia were identified. Finally, the company's financial results were analysed from 2012 to 2017, and they were also projected based on the strategies to be implemented in the company's finances by 2025.

Keywords: Palm oil, family business, internationalization, value chain, IOI group.

INTRODUCCIÓN

IOI, fundada en 1969 en Malasia; actualmente es uno de los líderes en el mercado del aceite de palma y derivados. Se caracteriza por sus valores (excelencia, eficiencia en costos, innovación, velocidad y lealtad), y sus procesos complementarios, en los cuales, las operaciones “upstream” pertenecen a las plantaciones ubicadas en Malasia e Indonesia, y las operaciones “downstream”, pertenecen a sus refinerías ubicadas en Asia, Europa y África. Sin embargo, con la sensible pérdida del fundador y Executive Chairman (EC), Sir Lee Shin Cheng, en junio del presente año; IOI deberá cuestionarse más que nunca, que estrategias implementar para mejorar los resultados del periodo anterior y encaminar los objetivos planteados a largo plazo.

Por otro lado, la industria de aceite de palma, hoy en día, se ha convertido en unos de los sectores empresariales más importantes para los países del sudeste asiático, no obstante, la industria afronta diversas situaciones que podrían impactar negativamente en el corto plazo, por ejemplo: la tensión entre la Unión Europea y el ASEAN, originada por la propuesta de la UE de suspender y etiquetar como producto de alto riesgo al aceite de palma. A esto, se suma la inestabilidad en los precios del aceite de palma, los desastres naturales que impactan en la producción, como el fenómeno del Niño, y el crecimiento de las industrias con productos sustitutos.

El rápido crecimiento de la empresa en las últimas décadas posiciona a IOI frente a grandes retos globales, que deben analizarse bajo un enfoque holístico, que permita revisar los procesos de todas las áreas, individual y conjuntamente, para adaptar sus estrategias actuales a las nuevas estrategias globales, que deberá implementar para posicionarse en el mercado internacional. Posteriormente, se brindarán conclusiones y recomendaciones en las 5 áreas analizadas, para que, se repliquen en la actualidad de IOI como empresa “mini-multinacional”, que, a su vez, orientará a la empresa en su camino a alcanzar su meta al 2025 y convertirse en una empresa familiar globalmente admirada.

CAPÍTULO I: OBJETIVOS

1.1. Objetivo General

Proponer estrategias y lineamientos de expansión internacional, marketing internacional, gestión estratégica global, logística internacional y finanzas internacionales que, complementen la visión de la empresa al 2025 y permitan a IOI convertirse en una Multinacional.

1.2. Objetivos específicos

- Ubicar los principales mercados potenciales y emergentes al exportar aceite de palma, para establecer lineamientos que permitan ampliar sus exportaciones y alcanzar la visión al 2025.
- Analizar cómo IOI maneja la comunicación y la cartera de productos del negocio, para establecer estrategias que permitan mejorar la innovación, la cartera de productos, el posicionamiento y la comunicación de la compañía al 2025.
- Analizar los principales factores y estrategias que implementó IOI como empresa familiar local, para establecer estrategias y lineamientos globales que permitan su expansión internacional al 2025.
- Analizar cómo opera la cadena de suministro de IOI, para establecer estrategias enfocadas en mejorar la gestión e integración de las operaciones upstream y downstream al 2025.
- Identificar los principales problemas financieros de IOI, para sugerir políticas de mejora, en los ratios de liquidez, apalancamiento y rentabilidad, que permitan alcanzar la visión de IOI al 2025.

CAPÍTULO II: PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

2.1. Área Inteligencia de Mercados Internacionales

Pregunta 1

De acuerdo a Trade Map, analizar los cinco principales importadores de aceite palma y brindar una recomendación al CEO (Lee), sobre qué destino sería el más interesante para enfatizar más sus exportaciones. Tome en consideración información de Trade Map y del Banco Mundial.

Pregunta 2

Debido a que el CEO, busca expandir sus exportaciones hacia países emergentes, seleccionar los 5 principales emergentes con base en el Ranking de variación acumulada en el año en términos porcentuales. Para el efecto, utilice el informe del 13 de marzo del 2019.

Pregunta 3

Sobre la base del país emergente seleccionado, mediante el método de consumo aparente (producción + importación – exportación) determinar cuál es el tamaño de mercado.

2.2. Área Mercadotecnia Internacional

Pregunta 4

Analice los grupos de productos donde participa IOI en los mercados de países desarrollados. Para el efecto, se requiere que emplee los siguientes instrumentos:

- a. Elabore una matriz de los diferentes segmentos donde participan los productos de IOI.
- b. Elabore una matriz de las características del perfil de clientes industriales para cada uno de los diferentes productos que provee al mercado IOI.
- c. Realice una evaluación global de la atractividad de la industria de los grupos de productos a partir de la elaboración de las matrices de las cinco fuerzas de Michael Porter, EFI y EFE.

Pregunta 5

Ante las denuncias presentadas por las ONGs y la crisis de sostenibilidad que enfrenta IOI que pone en riesgo su crecimiento y rentabilidad, se solicita que analice la estrategia de comunicación de la empresa.

- a. ¿Considera usted que la empresa ha utilizado una estrategia de comunicación apropiada? Sustente técnicamente su respuesta a favor o en contra.
- b. Plantee tres alternativas de estrategias integrales de comunicación de IOI, utilizando los elementos de la mezcla de promoción.
- c. A través de la elaboración de una matriz de ranking de factores, elija la estrategia de comunicación más adecuada.
- d. ¿En qué medida los resultados esperados de la estrategia integral de comunicación de IOI podría coadyuvar al Plan 2025 de la empresa? Explique.

Pregunta 6

Elabore una estrategia de marketing para IOI teniendo en cuenta los retos que tiene su crecimiento hacia el futuro y su decisión conservadora a partir de su experiencia adquirida en los últimos años de su gestión. Incorpore en su análisis los siguientes elementos:

- a. Análisis de una cartera de sus actividades. Entre las metodologías empleadas, incluya la matriz BCG.

- b. Elabore y analice las estrategias básicas de desarrollo, crecimiento y competitivas que a su criterio debe emplear la empresa. ¿Está de acuerdo con las estrategias que ha venido empleando la empresa?
- c. En atención a la mirada de expansión internacional que tiene la empresa, elabore y analice las estrategias de desarrollo internacional que debería seguir IOI. ¿Qué modalidades sugiere?

Pregunta 7

IOI es una empresa familiar. Analice este tipo de gestión comercial respondiendo lo siguiente:

- a. ¿Cuál es su opinión y análisis sobre las empresas familiares? Realice un FODA.
- b. ¿Piensa usted que IOI como empresa familiar está mejor posicionada que una empresa no familiar para lograr el crecimiento que busca globalmente IOI Loders Croklaan?

2.3. Área Strategic Global Management

Pregunta 8

¿Qué factores y estrategias externas e internas permitieron que IOI creciera desde una empresa de plantaciones de palma de Malasia a una "mini-multinacional"?

Pregunta 9

¿Con qué desafío se enfrentó el CEO (Lee) cuando IOI trató de hacer crecer su negocio IOI Loders Croklaan en diferentes continentes?

Pregunta 10

Las ventajas competitivas a largo plazo se basan en la habilidad de obtener los beneficios de los modelos de negocios existentes y al mismo tiempo invertir en innovación para prepararse para un crecimiento futuro. En este sentido, ¿considera que IOI ha sido exitoso? ¿Por qué sí o por qué no?

Pregunta 11

¿Considera que IOI como una empresa familiar está mejor posicionada que una empresa no familiar para hacer que el negocio de IOI Loder Croklaan se convierta en un negocio de ingredientes a base de palma, innovador y admirado a nivel mundial? ¿Por qué sí o por qué no?

Pregunta 12

¿Debería Lee aceptar la ambiciosa propuesta de Julian Veitch, CEO de los negocios derivados (downstream) de aceite de palma? ¿Qué recomendaciones adicionales tendría usted para Lee?

2.4. Área Logística del Comercio Internacional

Pregunta 13

Focalizarse en el rendimiento de la cadena de suministro ayuda a proporcionar muchos beneficios directos e indirectos para IOI Group, a través de nuevas soluciones que agregan más valor a su producto.

Identifique y analice tres variables que afectan el rendimiento de la cadena de suministro de IOI Corporation. ¿Qué recomendaciones daría para mejorar esta situación?

Pregunta 14

El enfoque Just-In-Time (JIT) no se incluye en los conceptos de las prácticas de SCM en la industria del aceite de palma. ¿Por qué? Explique dos razones.

Pregunta 15

“La coordinación entre las operaciones downstream y upstream se canalizó a través de Lee como CEO del Grupo IOI, y fue el enlace esencial que supervisa todos los negocios”. ¿Está de acuerdo o no? Sustente.

2.5. Área Financiamiento Internacional

Pregunta 16

Analice financieramente la empresa. ¿Cuáles son sus principales conclusiones?

Pregunta 17

Si el CEO (Lee) le ofrece pagarle con acciones de la empresa. ¿Usted aceptaría? Sustente.

Pregunta 18

¿Considera usted que las proyecciones financieras puedan cumplir la meta al 2025 considerando el apalancamiento de la empresa? ¿Fue una medida correcta el apalancamiento de la empresa?

Pregunta 19

¿Qué aspectos financieros debe considerar la empresa para ingresar a nuevos mercados no emergentes o menos relacionados?

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

3.1. Fuentes primarias

Las fuentes de investigación primarias se clasifican en tres principalmente:

- Los reportes anuales de la Industria: Los reportes desde el 2012 de IOI Corp., y de sus principales competidores.
- Las publicaciones institucionales: Las publicaciones de entidades gubernamentales, y de instituciones internacionales como Greenpeace, World Wildlife Fund, Foro Económico Mundial, International Trade Centre y Palm Oil Analytics.
- Los libros teóricos sobre Inteligencia Comercial, Marketing Internacional, Gestión Estratégica Global, Logística Internacional y Finanzas Internacionales.

3.2. Fuentes Secundarias

Por otro lado, se obtiene información de informes académicos (principalmente internacionales) obtenidos de fuentes como Proquest, Researchgate y Dialnet, que aportan con casos aplicados y otras informaciones relacionadas a las 5 áreas de análisis.

3.3. Técnica de recolección de datos

El diseño de recolección de datos es no experimental, transeccional, descriptivo. En el cual, se esquematiza el análisis de IOI Corp., a través de la descripción y análisis de las 5 áreas o variables planteadas (Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio, 2010).

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

4.1. Enfoque del análisis

Con el objetivo de especificar sucesos, características y estrategias de IOI Corporation y del sector de aceite de palma en los últimos 7 años; se analizará la información mediante un enfoque cuantitativo (Hernández Sampieri et al., 2010).

4.2. Alcance del análisis

Con propósito de describir independientemente y/o en conjunto las variables que impactan en las 5 áreas de interés de IOI, se implementará un alcance Descriptivo. Asimismo, este alcance permitirá delimitar el análisis, a las empresas ubicadas en Malasia e Indonesia que producen y venden aceite de palma y sus derivados a todo el mundo. (Hernández Sampieri et al., 2010).

CAPÍTULO V: DESCRIPCIÓN DEL CASO

Año 2017, el CEO de IOI Corp., Lee Yeow Chor, aspira formar una empresa familiar asiática globalmente respetada. Actualmente, IOI atraviesa por una rápida expansión de la compañía, que Lee etiqueta como la etapa de “mini-multinacional”. Sin embargo, como consecuencia de la expansión, surgieron diversos problemas para IOI en los años previos.

En el 2013, con Julian Veitch como CEO de IOI Lodders Crocklaan, se enfocó en el crecimiento de la compañía a través de, la creación de nuevos productos y la expansión a nuevas regiones y mercados; no obstante, Veitch se encontró con una barrera natural de las empresas familiares, ya que, existe cierto conservadurismo por parte de IOI al expandirse a nuevos mercados y regiones que no son familiares para la compañía. Además, Veitch concluyó que, era necesario aplicar la experiencia de IOI Lodders entre diferentes regiones, para incrementar las ventas de los productos existentes. En contraste, IOI Group tenía una gran adaptación de la demanda local, mas no aplicaba esfuerzos por innovar interregionalmente.

Posteriormente, en el periodo 2015-2016, la compañía se vio afectada por el estancamiento de sus utilidades, el incremento de su apalancamiento financiero y factores externos, como pérdida por tipo de cambio y reducción del aceite de palma por el fenómeno del Niño. Sin embargo, el suceso que más impacto en IOI, fue la suspensión de sus certificaciones de sostenibilidad por parte de RSPO. Esto ocasionó la pérdida de algunos de los principales clientes de IOI y la pérdida de reputación antes sus stakeholders.

Por otro lado, tras el levantamiento de la suspensión de RSPO y un año fiscal (2017) con mejora en los resultados, el equipo de aceites y grasas presentó una propuesta ambiciosa, que busca hacer frente a la rápida expansión de la compañía mediante una estrategia de “crecimiento global”, sin embargo, la crisis del año anterior repercutió reputacional y financieramente a IOI, por lo que, Lee se pregunta si es el momento correcto para aplicar la propuesta presentada por sus trabajadores, además de, continuar con la visión 2025 de la compañía, y determinar cómo IOI deberá crecer y que tan rápido debe hacerlo para alcanzar su objetivo de convertirse en una empresa asiática globalmente respetada.

CAPÍTULO VI: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

6.1. Área Inteligencia de Mercados Internacionales

Pregunta 1

De acuerdo con los indicadores de International Trade Centre (ITC) (2019) y Banco Mundial (2019), se evaluaron los cinco países de la tabla 7.1, en base a la metodología de ranking de factores¹.

En cuanto a las importaciones de aceite de palma de los principales importadores del 2018, ascendieron a 21,634 miles TM, siendo los principales importadores India y China con el 19,10% y 11.55% respectivamente. Además, en el periodo 2014-2018 se registró un crecimiento ponderado anual de 2.77% del volumen importado y un decrecimiento de 22.63% en el nivel de precios del aceite de palma (ITC, 2019).

Según lo analizado, se concluye que Países Bajos es el mejor mercado para el aceite de palma por sus mejores precios unitarios al 2018, siendo el país con mayor cantidad de exportaciones e importaciones como proporción del PBI. Asimismo, se caracterizó por tener los mejores indicadores logísticos e indicadores de costos y tiempos para importar. Por otro lado, España se ubica como la segunda opción, al ser el mejor país en facilidad para hacer negocios y por su crecimiento ponderado anual en el periodo 2014-2018 de 10.42% (Banco Mundial, 2019) (ITC, 2019).

Por lo tanto, se recomienda a IOI expandir sus exportaciones a Países Bajos considerando posee las mejores condiciones del mercado para sus productos. Además, que representa un 5.65% del total de importaciones en el mundo del aceite de palma, así también, obtuvo un crecimiento ponderado anual del volumen importado en el periodo 2014-2018 de 1,22% (ITC, 2019).

¹ Evaluándose en una escala del 1 al 5, siendo el 5 el mejor y 1 el peor. Los indicadores de mercado un peso del 30%, los indicadores macroeconómicos un peso de 20%, los indicadores de desempeño logístico un peso de 40% y otros indicadores con un peso del 10%.

Tabla 6.1

Ranking de Factores de los 5 principales importadores de aceite de palma (HS: 150011)

Criterio	Año	Peso	India	China	Pakistán	Países Bajos	España
Indicadores de mercado		30%					
Volumen de importaciones	2018	15%	5	4	3	2	1
Nivel de precios de las importaciones	2018	15%	1	2	3	5	4
Indicadores macroeconómicos		20%					
Ranking en facilidad para hacer negocios	2018	10%	2	3	1	4	5
PBI, tasa de crecimiento (anual %)	2017	5%	5	4	3	1	2
Exportaciones de productos y servicios (% de PBI)	2017	2.5%	2	3	1	5	4
Importaciones de productos y servicios (% de PBI)	2017	2.5%	3	2	1	5	4
Indicadores de desempeño logísticos		40%					
Desempeño global	2018	10%	2	3	1	5	4
Desempeño frecuencia de arribo de embarques al destinatario dentro del plazo previsto.	2018	5%	2	3	1	5	4
Desempeño facilidad para localizar y hacer seguimiento a los envíos	2018	5%	2	3	1	5	4
Desempeño facilidad para coordinar embarques a precios competitivos	2018	5%	2	3	1	4	5
Desempeño eficiencia del despacho aduanero	2018	5%	2	3	1	5	4
Desempeño competitividad y calidad de los servicios logísticos	2018	5%	2	3	1	5	4
Desempeño calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y el transporte	2018	5%	2	3	1	5	4
Otros indicadores		10%					
Costo para importar, cumplimiento fronterizo (US\$)	2018	5%	2	3	1	5	5
Tiempo para importar, cumplimiento documental (horas)	2018	5%	2	3	1	5	5
TOTAL		100%	2.48	3.03	1.70	4.20	3.70

Fuente: Banco Mundial (2019).
Elaboración propia.

Pregunta 2

De acuerdo con los indicadores de Bankia Estudios (2019), ITC (2019) y Banco Mundial (2019), se evaluaron los cinco países de la tabla 7.2, en base a la metodología de ranking de factores².

En cuanto a las importaciones de aceite de palma en los países emergentes el 2018, ascendieron a 2,201 miles de TM, siendo los principales importadores Viet Nam y Egipto con el 1,87% y 1.56% respectivamente. Además, en el periodo 2014-2018 se registró un crecimiento ponderado anual de 11.34% del volumen importado y un decrecimiento de 23.27% en el nivel de precios del aceite de palma para los 5 principales países emergentes (ITC, 2019).

Según lo analizado, se concluye que Vietnam es el mejor mercado para el aceite de palma por ser el de mayor volumen de importaciones en 2018, siendo el país con mayor cantidad de exportaciones e importaciones como proporción del PBI. Asimismo, se caracterizó por tener los mejores indicadores logísticos y por tener el mayor crecimiento del PBI en 2018. Por otro lado, Grecia se ubica como la segunda opción, principalmente por ser el país con mejores indicadores de costos y tiempos para importar y por ser el segundo con mejor nivel de precios, por detrás de Egipto (Banco Mundial, 2019) (ITC, 2019).

Por lo tanto, se recomienda a IOI expandir sus exportaciones a Viet Nam considerando posee las mejores condiciones del mercado para sus productos. Además, que representa un 1.87% del total de importaciones en el mundo del aceite de palma, así también, obtuvo un crecimiento ponderado anual del volumen importado en el periodo 2014-2018 de 14.12% (ITC, 2019).

² Evaluándose en una escala del 1 al 5, siendo el 5 el mejor y 1 el peor. Los indicadores de mercado un peso del 30%, los indicadores macroeconómicos un peso de 20%, los indicadores de desempeño logístico un peso de 40% y otros indicadores con un peso del 10%.

Tabla 6.2

Ranking de Factores de los 5 principales países emergentes en 2019

Criterio	Año	Peso	Viet Nam	Egipto	Colombia	Brasil	Grecia
Indicadores de mercado		30%					
Volumen	2018	15%	5	4	3	2	1
Nivel de precios	2018	15%	1	5	3	2	4
Indicadores macroeconómicos		20%					
Ranking en facilidad para hacer negocios	2018	10%	4	1	5	2	3
PBI, tasa de crecimiento (anual %)	2017	5%	5	4	3	1	2
Exportaciones de productos y servicios (% de PBI)	2017	2.5%	5	3	2	1	4
Importaciones de productos y servicios (% de PBI)	2017	2.5%	5	3	2	1	4
Indicadores logísticos, costos y tiempos		40%					
Desempeño global	2018	10%	5	1	2	3	4
Desempeño frecuencia de arribo de embarques al destinatario dentro del plazo previsto.	2018	5%	5	2	1	3	4
Desempeño facilidad para localizar y hacer seguimiento a los envíos	2018	5%	5	1	2	3	4
Desempeño facilidad para coordinar embarques a precios competitivos	2018	5%	3	1	4	2	5
Desempeño eficiencia del despacho aduanero	2018	5%	5	2	3	1	4
Desempeño competitividad y calidad de los servicios logísticos	2018	5%	5	1	2	4	3
Desempeño calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y el transporte	2018	5%	4	2	1	3	5
Otros indicadores		10%					
Costo para importar, cumplimiento fronterizo (US\$)	2018	5%	4	1	2	3	5
Tiempo para importar, cumplimiento documental (horas)	2018	5%	2	1	3	4	5
TOTAL		100%	3.95	2.45	2.75	2.35	3.50

Fuente: Banco Mundial (2019) e ITC (2019).

Elaboración propia.

Pregunta 3

El tamaño de mercado de Viet Nam al 2018 es 862 miles TM aproximadamente, fue extraído de ITC (2019) con las importaciones y exportaciones de las partidas 151190, 151110, 151321 y 151329, además, según USDA Foreign Agricultural Service (USDA) (2018) la producción es 0 toneladas para las mismas partidas arancelarias.

El mercado de Viet Nam, tiene un crecimiento ponderado anual de 16.67% en el periodo 2014-2018. Por lo que, se concluye que este mercado puede ser explotado en los próximos 5 años.

A continuación, se procederá a evaluar la cartera de productos IOI, así como sus estrategias de comunicación para aumentar las exportaciones en Viet Nam y sostener sus exportaciones en mercados actuales.

Tabla 6.3

Tamaño de Mercado Viet Nam (HS: 151190, 151110, 151321 & 151329)

País	Año	Importaciones TM	Producción TM	Exportaciones TM
Viet Nam	2018	862 204	-	41
Tamaño de Mercado (TM)			862 163	

Fuente: ITC (2019) y USDA (2018).
Elaboración propia.

6.2. Área Mercadotecnia Internacional

Pregunta 4

- a. Elabore una matriz de los diferentes segmentos donde participan los productos de IOI.

Desde su fundación, el principal segmento del grupo son las plantaciones de palma, que abarcan los procesos de cultivo y extracción de aceite de palma en crudo (CPO); este da paso al segundo segmento, la refinería de aceite de palma, que a través de tecnología industrial procesa las extracciones de CPO para exportación. A su vez, los aceites refinados son procesados en plantas, conformando el tercer segmento, aceites y grasas especializadas y del cuarto segmento, los oleo-químicos (IOI Group, 2018).

Estos segmentos se ubican posicionados en diferentes industrias en los distintos mercados IOI comercializa sus productos. En primer lugar, las plantaciones son principalmente utilizadas para abastecer otros segmentos del grupo en diversas partes del mundo, además de, vender CPO a otras empresas de la industria de palma o de la industria de consumo masivo (FMCG). Por otro lado, la industria de Manufactura, que abarca al segmento de refinería, tiene presencia en todas las industrias relacionadas al aceite de palma (tabla 7.4), asimismo, abarca al segmento de aceites y grasas, que tiene presencia en la industria de alimentos y FMCG. Por último, el segmento de oleo-químicos abarca las industrias de cosméticos, limpieza, farmacéutica y automotriz (IOI Group, 2018).

A su vez, estas industrias se segmentan en diferentes canales de distribución por región. En Asia, los productos de IOI principalmente se ubican en los canales tradicionales; Street Shops, Wet Market y e-commerce, y en los canales modernos; convenience store & minimarkets y specialty stores. En Europa, también se ubican en canales tradicionales; e-commerce, drugstore & pharmacy, y en los canales modernos; en convenience store, hyper/super market, drugstore & pharmacy y discounters (Kantar Worldpanel, 2019) (Kantar, 2019).

Tabla 6.4

Matriz de los diferentes segmentos de los productos de IOI

SEGMENTOS DE IOI		INDUSTRIAS	PRODUCTOS
S1: Plantaciones	S2: Manufactura: Refinería	Todas (Exportaciones)	Aceites palma y kernel crudo
	S3: Manufactura: Aceites y grasas especializados	Consumo masivo y Alimentos	Aceites alimenticios (grasas saborizadas y aceites especiales, ejm: Spezialol, Witarix, Dynacet, etc).
	S4: Manufactura: Oleo-químicos	Cosméticos y cuidado personal	Aceites cuidado personal (ejm: Miglyol, Softigen, Dynasan, etc).
		Aseo del hogar	Insumos detergentes y tratamiento de agua
		Farmacéuticos	Insumos Farmacéuticos (ejm: Softisan y Witepsol)
		Automotriz	Aditivos y lubricantes (ejm: Softenol)
			Insumo para Biodiesel

Fuente: IOI Group (2018).
Elaboración propia.

- b. Elabore una matriz de las características del perfil de clientes industriales para cada uno de los diferentes productos que provee al mercado IOI.

Según Kotler y Keller (2012), en la tabla 7.5 podemos identificar la segmentación de los clientes empresariales para los productos de IOI. Además, se identificó es necesario subsegmentar por canales de distribución a los clientes industriales, por lo que, se clasificará a los mismos en; premium, standard y light, agrupando las características de los clientes en; tamaño de la empresa, criterios de compra, volumen de compra y lealtad de la empresa.

Así pues, las empresas de alimentos y consumo masivo forman parte del subsegmento premium, conformado por los clientes de nivel de exigencia en demanda y servicios alto. Estos, utilizan distintos canales de distribución según la región en la que se ubiquen, para Europa, este subsegmento emplea el canal tradicional e-commerce y los canales modernos de convenience store e hyper/super market. En contraste, en el mercado de Asia (sudeste asiático y China), se emplea el canal tradicional de e-commerce y los canales modernos de hyper/super market y specialty store (Kantar Worldpanel, 2019) (Kantar, 2019).

De igual modo, las empresas de cosméticos e higiene personal, limpieza del hogar y farmacéuticos forman parte del subsegmento standard; conformado por clientes con un nivel de exigencia en la demanda y servicios medio. En Europa, este subsegmento emplea los canales tradicionales de e-commerce y drugstore & pharmacy y los canales modernos de discounters, hyper/super market y convenience store. En contraste, en el mercado asiático, se emplea el canal tradicional de e-commerce y los canales modernos de convenience/minimarket y specialty store (Kantar Worldpanel, 2019) (Kantar, 2019).

Por último, las empresas del sector Automotriz y otras tecnologías forman parte del subsegmento light, conformado por clientes con un nivel de exigencia en la demanda baja. En Europa, este subsegmento emplea los canales modernos de discounters, convenience store e hyper/super market. En contraste, en el mercado asiático, emplea los canales tradicionales de Street Shop y Wet Market y los canales modernos de hyper/super market y convenience store (Kantar Worldpanel, 2019) (Kantar, 2019).

Tabla 6.5

Matriz de las características del perfil de clientes industriales

IOI Clientes/Productos (Países Desarrollados)	Aceites Palma y Kernel crudo	Aceites alimenticios (grasas saborizadas y aceites especiales)	Aceites cuidado personal	Insumos detergentes y tratamiento de agua	Insumos Farmacéuticos	Aditivos y lubricantes	Insumo para Biodiesel
	S1: Plantaciones						
	S2: Refinería	S3: Aceites y grasas especializados	S4: Oleo-químicos				
Variables Demográficas							
Industria de las empresas	Todas las industrias	Alimentos	Cosméticos e higiene personal	Limpieza del Hogar	Farmacéutica	Automotriz y otras tecnologías	
Tamaño de las Empresas	Pequeñas, Medianas y Grandes	Grandes	Grandes	Medianas y Grandes	Grandes	Grandes	Medianas y Grandes
Variables Operativas							
Tecnología	Insumos y productos	Insumo producción	Insumo producción	Insumo producción	Insumo producción	Insumo producción	Insumo producción
Condiciones de Usuario	Medios y esporádicos	Frecuentes	Frecuentes	Frecuentes	Frecuentes	Frecuentes	Medios y esporádicos
Capacidad de los clientes	Pocos servicios	Muchos servicios	Muchos servicios	Muchos servicios	Muchos servicios	Muchos servicios	Pocos servicios
Factores y Proceso de compra							
Organización de la función de compras	Descentralizada	Descentralizada	Descentralizada	Descentralizada	Descentralizada	Descentralizada	Descentralizada
Estructura del poder	Ingeniería	Ingeniería	Ingeniería	Ingeniería	Ingeniería	Ingeniería	Ingeniería
Naturaleza de las relaciones	Relaciones sólidas y deseables	Relaciones sólidas	Relaciones sólidas	Relaciones sólidas	Relaciones sólidas	Relaciones sólidas	Relaciones sólidas
Políticas de compra	Contratos y sistemas de compras	Sistemas de compras	Sistemas de compras	Sistemas de compras	Sistemas de compras	Sistemas de compras	Sistemas de compras
Criterios de compra	Precio	Servicio, Calidad y Precio	Calidad y precio	Calidad y precio	Calidad y precio	Precio	Precio

(continúa)

(continuación)

Factores Situacionales							
Volumen de demanda	Alto	Alto	Alto	Medio	Medio	Medio	Bajo
Aplicación de productos	Todas las aplicaciones	Aplicación particular	Aplicación particular	Aplicación particular	Aplicación particular	Aplicación particular	Aplicación particular
Urgencia de compra	Servicio rápido	Servicio planificado	Servicio planificado	Servicio planificado	Servicio planificado	Servicio planificado	Servicio planificado
Características Personales							
Comprador-Vendedor	Similares	Similares	Similares	Similares	Similares	Similares	Similares
Percepción del riesgo	Asumen riesgos	Evitan riesgos	Evitan riesgos	Evitan riesgos	Evitan riesgos	Evitan riesgos	Asumen riesgos
Lealtad de las empresas	Medio	Alta	Medio	Medio	Baja	Medio	Medio

Fuente: Kotler y Keller (2012).

Elaboración propia.

Tabla 6.6

Matriz de subsegmentos de clientes industriales

CARACTERÍSTICAS	SUBSEGMENTOS	CALIFICACIÓN
1. Tamaño de la empresa 2. Criterios de compra 3. Volumen de compra 4. Lealtad de la empresa	Premium	1. Grandes
		2. Servicio, calidad y precio
		3. Alto
		4. Alto y Medio
	Standard	1. Medianas y grandes
		2. Calidad y Precio
		3. Alto y medio
		4. Medio
	Light	1. Pequeñas, medianas y grandes
		2. Precio
		3. Alto, medio y bajo
		4. Baja

Fuente: Kotler y Keller (2012).
 Elaboración propia.

- c. Realice una evaluación global de la atractividad de la industria de los grupos de productos a partir de la elaboración de las matrices de las cinco fuerzas de Michael Porter, EFI y EFE.

Con respecto a los resultados de las 5 fuerzas de Porter, se obtuvo que, la rivalidad entre competidores es alta, puesto que, la estructura de la industria es consolidada, el crecimiento del mercado o demanda es lento, las barreras de salida son altas y los costos fijos son elevados. Asimismo, se obtuvo que, el ingreso de nuevos competidores es baja, determinada por las siguientes variables, economías de escala aplicada en la industria es alta, posesión de patentes es alta y grandes requerimientos de capital (David, 2013).

La siguiente fuerza evaluada es el desarrollo de productos sustitutos, se obtuvo que es media, puesto que, el costo de cambio para los clientes y/o consumidores es bajo y los precios de los productos sustitutos son relativamente más altos. Por otro lado, el poder de negociación con los proveedores es medio, puesto que, solo necesita proveedores para actividades complementarias, sin embargo, su política solo permite negociar con proveedores que cumplan sus políticas de responsabilidad socio-medioambiental. Por último, el poder de negociación con clientes es medio, puesto que, sus principales clientes tienen poca cantidad de proveedores en la industria que cumplan con sus políticas para proveedores, en contraste, IOI y la industria, depende del precio del aceite de palma lo que reduce sus márgenes en las negociaciones (David, 2013).

Por otro lado, la matriz de evaluación de factores internos (EFI), según David (2013), es una herramienta sintetizadora, que, sirve de base para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como para identificar y evaluar las relaciones entre sus áreas. Así, IOI se encuentra ubicada ligeramente sobre el promedio de la industria con 2.53, lo que indica cuenta con una posición interna fuerte. Asimismo, el autor indica que, para este puntaje es posible mejorar las operaciones, estrategias, políticas y procedimientos de la empresa.

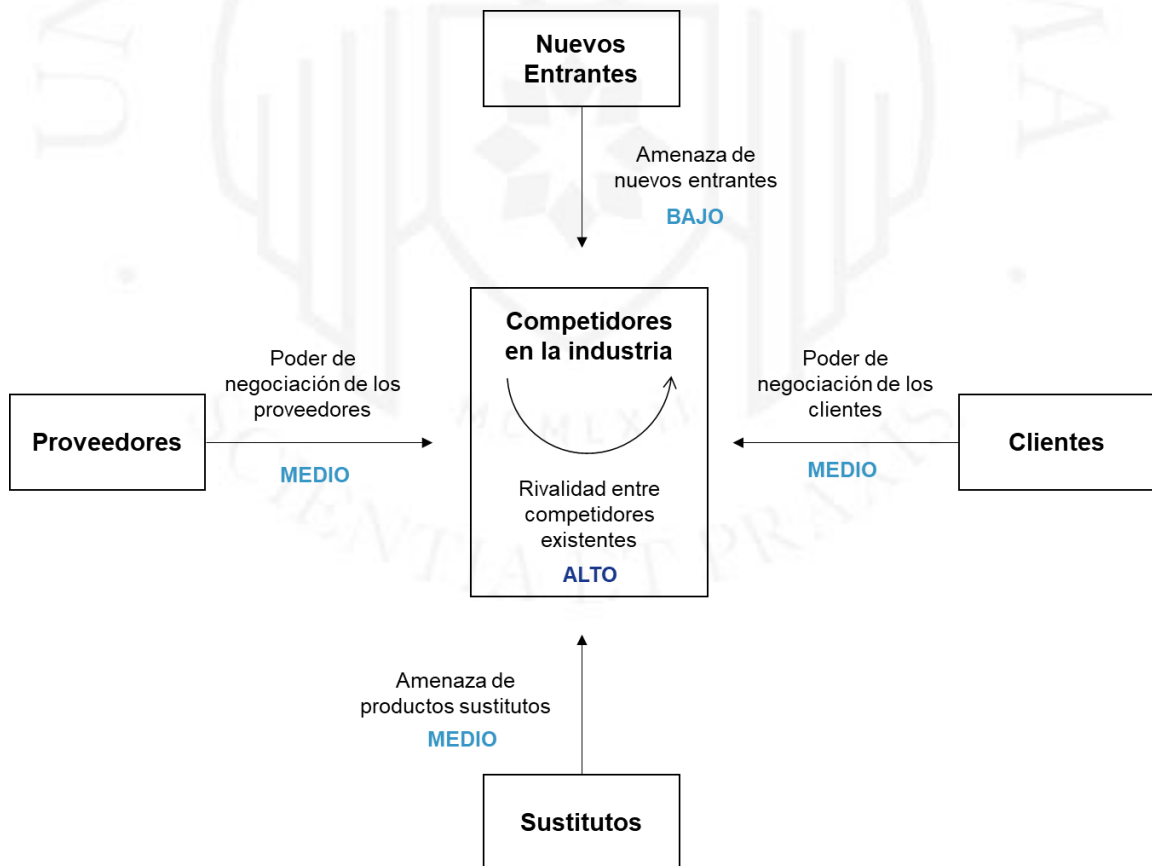
Por último, la matriz de evaluación de factores externos (EFE), según David (2013), es una herramienta recopiladora de información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Así, IOI se encuentra ubicada ligeramente por debajo del promedio de la industria con 2.45, lo que indica que IOI debe capitalizar más sus oportunidades y evitar aún más sus

amenazas. Asimismo, el autor indica que, para este puntaje existe la posibilidad de mejora, aprovechando más sus oportunidades; por ejemplo, IOI es una de las pocas empresas en la industria con certificaciones de aceite de palma sostenible.

Tras lo analizado, se concluye que, la industria del aceite de palma y sus derivados, se encuentra en situación de decrecimiento de su atractividad para los empresarios e inversionistas, porque existe una gran cantidad de competidores y productos sustitutos en el mercado. A su vez, la industria es dependiente de los precios del commodity y de los fenómenos naturales que afecten a la producción. Además, se ve amenazado constantemente por su mala imagen en las instituciones y en los consumidores, así como, por el desempeño económico de Malasia y de su moneda el Ringgit (MYR). Finalmente, cabe resaltar que, a pesar de la caída en atractividad de la industria, IOI ha aprovechado la gran mayoría de sus oportunidades externas y manejado correctamente sus problemas internos.

Figura 6.1

Las 5 fuerzas de Porter para IOI



Fuente: Porter (1985).
 Elaboración propia.
 Traducido por el autor.

Tabla 6.7

Matriz EFI

Factores	Peso	Calificación	Ponderado
FORTALEZAS			
51%			
1 Maneja unidades de negocios en upstream y downstream de la industria del aceite.	11%	4	0.44
2 Crecimiento del sector de manufactura (refinería y oleo-químicos) siendo 107.9% más en el 2018.	7%	3	0.21
3 Valores corporativos constantes que buscan la excelencia operacional y la eficiencia en costos.	9%	3	0.27
4 Marca reconocida a nivel mundial (principalmente en B2B).	8%	4	0.32
5 Se establecieron políticas de sostenibilidad del aceite de palma desde el 2018.	9%	3	0.27
6 Inversión en Investigación y desarrollo para nuevos productos.	7%	4	0.28
DEBILIDADES			
49%			
1 Fallecimiento del Executive Chairman TAN SRI DATO' LEE CHENG.	9%	1	0.09
2 Falta de certificación RSPO total en procesos y productos a finales del 2018.	7%	2	0.14
3 No hay adaptabilidad a la situación de "mini-multinacional" en las estrategias de la compañía.	7%	1	0.07
4 Cadena de Suministro no se encuentra integrada para los negocios upstream y downstream.	8%	2	0.16
5 Conflictos por territorios con comunidades aledañas a sus plantas.	10%	2	0.2
6 Caída de ingresos netos en 68% a finales del 2018 (por reducción de ingresos operativos y pérdidas en tipo de cambio).	8%	1	0.08
Totales		100%	2.53
Calificar entre 1 y 4		4	Fortaleza Mayor
		3	Fortaleza Menor
		2	Debilidad Menor
		1	Debilidad Mayor

Fuente: David (2013).

Elaboración propia.

Tabla 6.8

Matriz EFE

Factores	Peso	Calificación	Ponderado
OPORTUNIDADES			
49%			
1 Gobierno de Malasia invierte e incentiva para trabajar en sostenibilidad ambiental y productiva.	8%	4	0.32
2 Apoyo de las entidades financieras locales y de EE. UU., al ser una empresa dominante del sector.	7%	3	0.21
3 Pocas empresas con plantaciones de aceite de palma cuentan con certificaciones RSPO y MSPO.	8%	3	0.24
4 Expansión de zonas de producción sostenible en Latinoamérica y África.	9%	4	0.36
5 Loders en europa tiene mayores márgenes por producto y se espera mejore por las sinergias con Bunge.	9%	4	0.36
6 Se prevé incremento del PBI de Malasia de 4.9% en 2019 (Ubicado como uno de los más fuertes del ASEAN).	8%	3	0.24
AMENAZAS			
51%			
1 Guerra comercial entre EE. UU. y China (amenaza una posible expansión de operaciones de IOI en China).	8%	1	0.08
2 Reportes sobre condiciones de explotación laboral en la industria.	7%	2	0.14
3 Cambio de gobierno en Malasia y se espera sea cauteloso en sus gastos.	8%	2	0.16
4 Se espera que el dólar se aprecie frente al ringgit (MYR).	7%	1	0.07
5 El fenómeno el niño y otros fenómenos naturales que retrasan la producción.	6%	2	0.12
6 Desaceleración de la producción de aceite de palma en Malasia (alcanzo el mínimo de 10 meses mayo 2019).	7%	1	0.07
7 Bajo crecimiento del mercado de aceite de palma y oleoquímicos.	8%	1	0.08
Totales		100%	2.45
Calificar entre 1 y 4		4	Oportunidad Mayor
		3	Oportunidad Menor
		2	Amenaza Menor
		1	Amenaza Mayor

Fuente: David (2013).

Elaboración propia.

Pregunta 5

- a. ¿Considera usted que la empresa ha utilizado una estrategia de comunicación apropiada? Sustente técnicamente su respuesta a favor o en contra.

No, puesto que, a pesar IOI seleccionó la estrategia adecuada para hacer frente a su problema con Aidenvironment y RSPO; implementar una estrategia de Relaciones Públicas (RPM) correctamente, requiere cumplir con las 3 decisiones importantes para el desarrollo de una comunicación RPM eficaz.

En primer lugar, IOI debe fijarse el objetivo a lograr con esta estrategia, en este caso, credibilidad sobre su imagen. Posteriormente, se debe elegir que comunicar y cómo hacerlo, IOI utilizó; informes anuales y publicaciones de sostenibilidad, mas no hizo usos de otras plataformas RPM por falta de un objetivo claro. Finalmente, se debe implementar la estrategia para posteriormente medir los resultados a través del cambio de conciencia, comprensión y actitud originados en los stakeholders (Kotler y Keller, 2012).

Por la tanto, la selección *per se* no basta para que la estrategia de comunicación sea efectiva, es decir, IOI no utilizo apropiadamente la estrategia de comunicación seleccionó, es por esto, se evaluarán estrategias de comunicación alternativas, y se incluirá RPM, con el objetivo de no sesgar las alternativas de elección para estrategia de comunicación adecuada.

- b. Plantee tres alternativas de estrategias integrales de comunicación de IOI, utilizando los elementos de la mezcla de promoción.

“Las actividades de comunicación de marketing contribuyen al brand equity e impulsan las ventas de muchas maneras: creando conciencia de marca, formando la imagen de la empresa en la memoria de los consumidores, provocando juicios o sentimientos positivos sobre la marca y fortaleciendo la lealtad de los consumidores” (Kotler y Keller, 2012, p. 478).

Adicionalmente, según Kotler y Keller (2012), la mezcla de comunicaciones de marketing está compuesta por 8 tipos de comunicación. A continuación, se seleccionarán 3 tipos de comunicación más adecuadas para IOI entre las estrategias integrales.

- Promoción de ventas: Esta estrategia permite el desarrollo de incentivos a corto plazo para aumentar las ventas de servicios a través de las promociones. Además, brinda los siguientes beneficios: capacidad de captar la atención, incentivo e invitación.
 - Relaciones Públicas: Esta estrategia, permite dirigirse internamente (empleados o accionistas) o a externos (consumidores, empresas, gobierno o medios). Asimismo, brinda los siguientes beneficios: Alta credibilidad, capacidad de llegar a consumidores difíciles y dramatización.
 - Publicidad: Esta estrategia, permite llegar al público disperso, crear una imagen de largo plazo y disparar ventas rápidas. Además, esta estrategia, se caracteriza por tener un efecto en las ventas, principalmente en: capacidad de presentación, expresividad amplificada y control.
- c. A través de la elaboración de una matriz de ranking de factores, elija la estrategia de comunicación más adecuada.

Según lo analizado, se concluye que, RPM es la mejor estrategia de comunicación integral (IMC) a aplicar en la situación actual de IOI, al obtener mejores resultados (tabla 7.9) en los criterios de integración de IMC: cobertura, contribución, cosas en común y en costo de estrategia eficiente (Kotler y Keller, 2012) (Keller, 2013).

Entre las funciones permite desempeñar esta estrategia de comunicación; la compañía, debe enfocarse:

- Reposicionar un producto maduro.
- Defender productos que han encontrado problemas públicos.
- Creación de la imagen corporativa de manera que se refleje favorablemente en sus productos.

No obstante, es importante notar que, es necesario implementar con mayor profundidad otras plataformas de esta estrategia; por ejemplo, patrocinios, actividades de servicio público, relaciones con la comunidad y noticias, a las usadas por IOI. Además, esta estrategia debe ir complementada por Publicidad (periódicos y páginas web), que, a su vez, fue la segunda opción del ranking de factores (Kotler y Keller, 2012).

Tabla 6.9

Ranking de Factores de las 3 principales estrategias de comunicación para IOI

Criterio	Peso	Promoción de Ventas	Relaciones Públicas	Publicidad
Cobertura	20%			
Llegada de la estrategia de comunicación	10%	1	3	3
Exclusividad de la estrategia de comunicación	10%	2	3	1
Contribución	15%			
Crear conciencia	3.75%	1	3	2
Mejorar la imagen	3.75%	2	3	1
Obtener respuestas	3.75%	3	2	1
Inducir ventas	3.75%	3	1	2
Cosas en Común	15%			
Compartir significado entre sus opciones de comunicación	7.5%	1	3	3
Crear una imagen de marca consistente y cohesiva	7.5%	1	3	2
Complementariedad	15%			
Las opciones de comunicación son compensatorias	7.5%	2	1	3
Crear estructuras de conocimiento en el consumidor	7.5%	1	3	2
Versatilidad	15%			
Cumple provisión de información múltiple	7.5%	1	2	3
Cumple provisión de información amplia	7.5%	1	3	2
Costo	20%			
Costo de estrategia más efectiva	10%	2	2	3
Costo de estrategia más eficiente	10%	1	3	2
TOTAL	100%	1.46	2.56	2.25

Fuente: Kotler y Keller (2012).

Elaboración propia.

- d. ¿En qué medida los resultados esperados de la estrategia integral de comunicación de IOI podría coadyuvar al Plan 2025 de la empresa? Explique.

Para alcanzar el objetivo de duplicar el negocio al 2025, IOI debe hacer frente a la situación actual de la industria de Palma, afectada por los medios internacionales, que, la relacionan directamente con la deforestación de bosques, invasión de territorios indígenas y con productos dañinos a la salud; además de, hacer frente a los conflictos que tuvo recientemente con las ONG's y RSPO por los mismos temas. Ya que, ambas situaciones, continúan afectando a la empresa reputacional y financieramente (BBC, 2018) (The New York Times, 2018).

Por lo que, se debe orientar por una estrategia que desafíe las ideas negativas de los clientes/consumidores, limpiando la imagen de la empresa y creando conciencia en los mismos. Así pues, analizando la estrategia integral de comunicación seleccionada, se concluye que tendría un impacto relativamente alto en el aumento de las ventas con miras al 2025.

Esto es, principalmente por los costos que implican una elaboración de comunicación externa e interna de RPM (vía seminarios, relaciones con la comunidad o noticieros), frente a los de una estrategia de Publicidad, debido que, es menos costosa y tiene mayor impacto en los receptores, por ende, es mucho más rentable financieramente. Además, implementar todas las plataformas de RPM genera mayor conciencia en los clientes/consumidores, permitiendo reestablecer la imagen/reputación de la empresa e iniciar el camino para convertirse en una multinacional asiática globalmente admirada.

Pregunta 6

- a. Análisis de una cartera de sus actividades. Entre las metodologías empleadas, incluya la matriz BCG.

Para el análisis de la cartera de actividades de IOI, se segmentó la cartera de actividades en los mercados de aceite de palma crudo (plantaciones) y el mercado de aceites y oleoquímicos (manufactura). Además, para analizar al mercado/industria, se decidió

seleccionar a sus 6 principales competidores y utilizar las ventas para el periodo 2013-2017 (anexo 3).

Así, se halló la matriz BCG, en donde ubicamos al segmento plantaciones con una participación relativa alta y un crecimiento ponderado anual de las ventas ligeramente alto (2.11%), ubicándolo como un segmento estrella, representando las mejores oportunidades de crecimiento y rentabilidad a largo plazo para IOI; y el segmento manufactura con una participación relativa baja y un crecimiento ponderado ligeramente bajo (-0.17%), ubicándolo como un segmento perro, representando las mejores oportunidades de crecimiento y rentabilidad a largo plazo para IOI. Por otro lado, la matriz IE, con los resultados del EFI (2.53) y EFE (2.45), se ubicó en el cuadrante V, una posición promedio, por lo que, se debe enfocar las estrategias en conservar y mantener, a través de penetración de mercados y desarrollo de productos (David, 2013).

Por último, se seleccionaron la matriz estrategia principal (EP) y la matriz de McKinsey (GE). La primera, evalúa la posición competitiva y el crecimiento del mercado, mientras que la segunda, la posición competitiva y la atractividad del mercado de IOI. En la matriz estrategia principal, el mercado de plantaciones, obtuvo un crecimiento ponderado anual de 2.11% y el mercado de manufactura, obtuvo un decrecimiento ponderado anual de 0.17%; por lo que, ambos, al poseer un crecimiento menor a 5% son considerados como lento crecimiento del mercado (David, 2013).

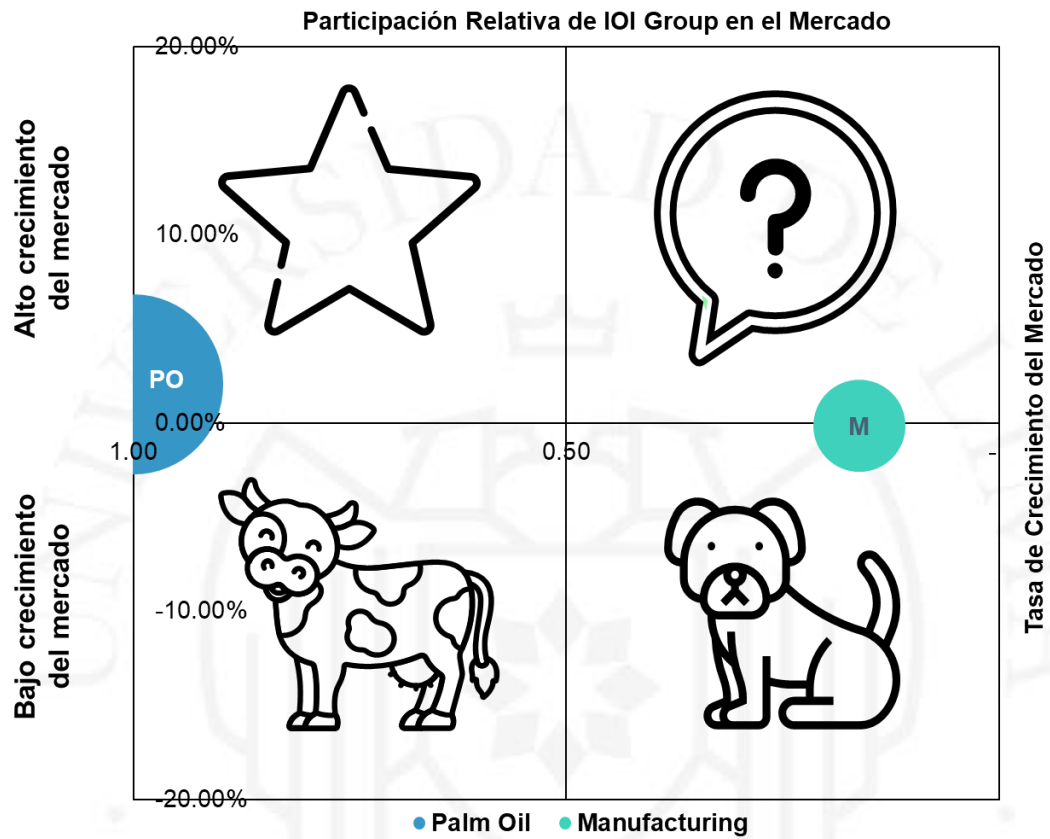
En el anexo 6, se puede apreciar, la evaluación de la posición competitiva, calificado del 1 al 5 (siendo 5 el mejor). En el caso del mercado de plantaciones, obtuvo una calificación total de 4.05 y el mercado de manufactura, obtuvo una calificación de 3.28. Por lo que, para la matriz EP, ambos mercados se ubican en el cuadrante IV, enfocando a los segmentos bajo las siguientes estrategias; diversificación relacionada, diversificación no relacionada y alianzas estratégicas (David, 2013).

Asimismo, se puede apreciar en el anexo 7, bajo los mismos criterios, la evaluación de la atractividad del mercado. En el caso del segmento plantaciones, obtuvo una calificación total de 2.8 y el segmento manufactura, obtuvo una calificación de 3.05. Por lo que, para la matriz GE, el mercado de plantaciones se ubica en el cuadrante IV, enfocando al segmento bajo las siguientes estrategias; invertir para aumentar las ventas e identificar nuevos segmentos atractivos. Asimismo, el mercado de manufactura se ubica en el cuadrante V, enfocando a este segmento bajo las siguientes estrategias; invertir

selectivamente apoyando la diferenciación del producto, buscar la segmentación de mercado y aumentar la rentabilidad de los productos (McKinsey, 2008).

Figura 6.2

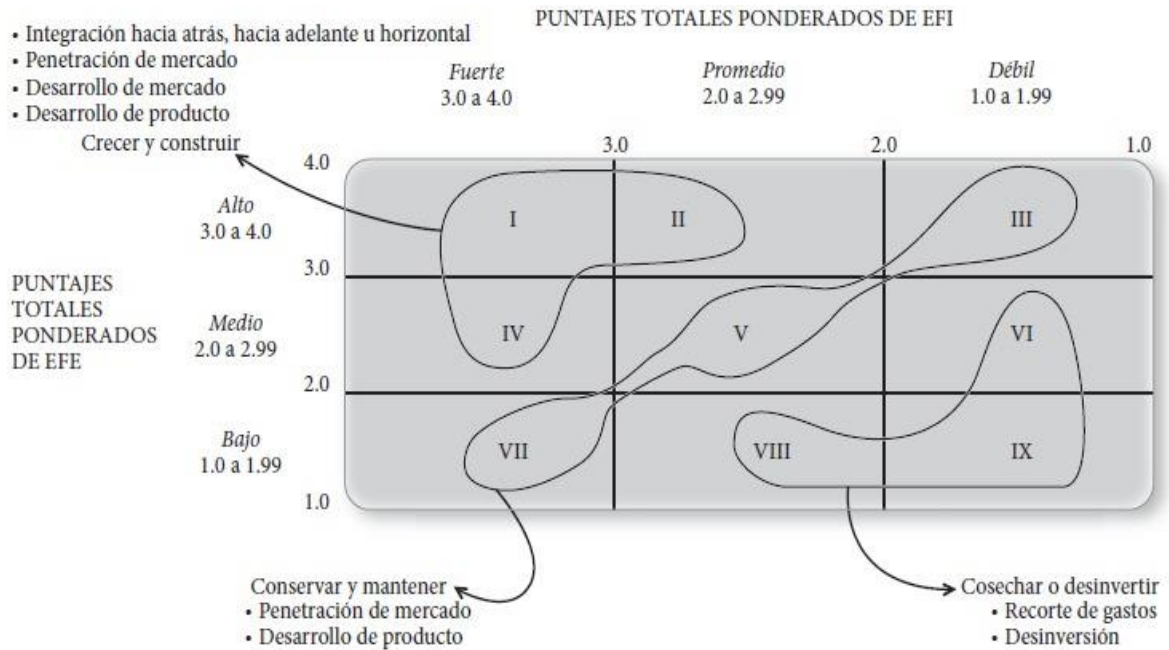
Matriz BCG para Unidades de Negocio de IOI



Nota: Datos cuantitativos en los anexos 3, 4 y 5.
 Fuente: David (2013).
 Elaboración propia.

Figura 6.3

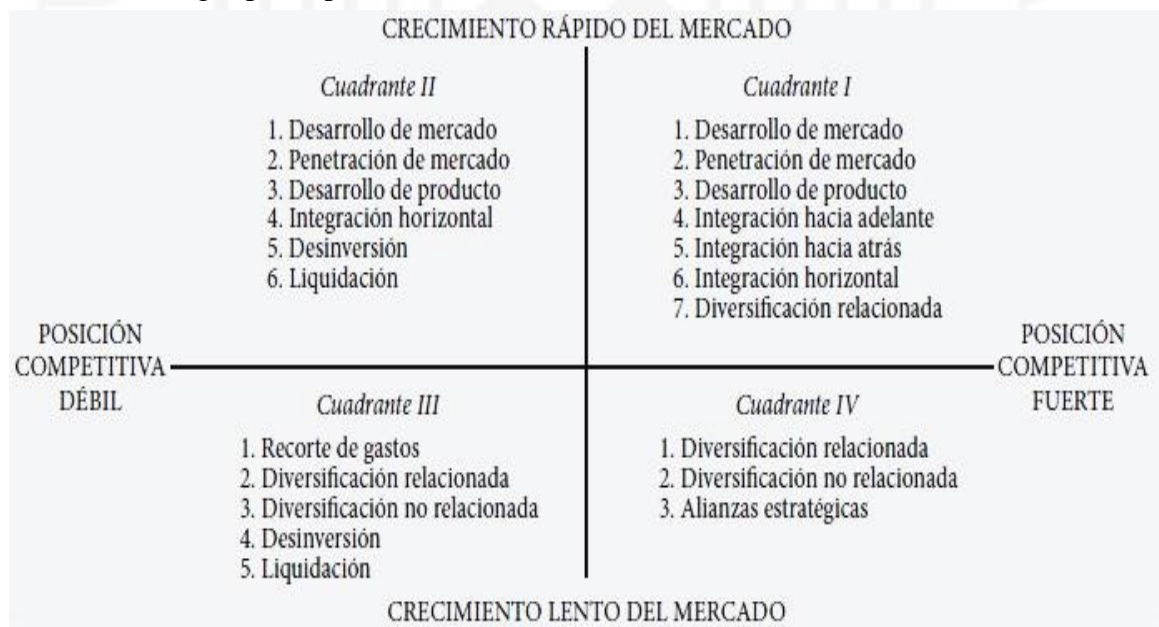
Matriz IE



Fuente: David (2013).

Figura 6.4

Matriz estrategia principal (EP)



Fuente: David (2013).

Figura 6.5

Matriz McKinsey (GE)

		← Atractivo del Sector		
		A	M	B
Posición Competitiva	A	PROTEGER POSICION • CRECER AL MAXIMO POSIBLE • SOSTENER FORTALEZAS	CRECER SELECTIVAMENTE • INVERTIR EN SEGMENTOS ATRACTIVOS • NEUTRALIZAR LA COMPETENCIA • AUMENTAR RENTABILIDAD VIA PRODUCTIVIDAD	PROTEGER Y REORIENTAR • GANAR • CONCENTRACION EN SEGMENTOS ATRACTIVOS • DEFENSA DE FORTALEZAS
	M	INVERTIR PARA CRECER • DESARROLLO SELECTIVO DE FORTALEZAS • REFUERZO DE AREAS VULNERABLES	GANAR SELECTIVAMENTE • INVERTIR EN SEGMENTOS DE BUENA RENTABILIDAD Y BAJO PRECIO	GANAR • PROTEGER POSICIÓN EN SEGMENTOS RENTABLES • PERFECCIONAR PRODUCTOS • MINIMIZAR INVERSION
	B	CRECER SELECTIVAMENTE • ESPECIALIZACION ALREDEDOR DE FORTALEZAS LIMITADAS • NEUTRALIZAR DEBILIDADES • RETIRARSE SI NO HAY CRECIMIENTO	EXPANDIR SELECTIVAMENTE O COSECHAR • EXPANDIR A BAJO RIESGO Y SI NO BAJAR LA INVERSION Y RACIONALIZAR	DESINVERTIR • VENDER MAXIMIZANDO EL CASH • REDUCCION DE COSTOS FIJOS

Fuente: Mckinsey (2008).

- b. Elabore y analice las estrategias básicas de desarrollo, crecimiento y competitivas que a su criterio debe emplear la empresa. ¿Está de acuerdo con las estrategias que ha venido empleando la empresa?

Con respecto a las estrategias básicas de desarrollo, según lo analizado, IOI debe implementar la estrategia de liderazgo en costos para todas las unidades de negocios, puesto que, permitirá aprovechar la eficiencia en costos de la matriz en Malasia aplicadas para todos sus productos y aplicar economías de escala a nivel global, para hacer frente a la variabilidad de los precios del aceite de palma (Robbins y Coulter, 2010).

Por otro lado, considero debe mantener la estrategia básica de desarrollo empleada en la actualidad, estrategia de diferenciación. Puesto que, busca invertir en innovación de los productos y en brindar excelentes servicios a sus clientes. Esto permitirá que IOI, obtenga mayores beneficios frente a sus rivales, al establecer mayores precios en el mercado; obtenidos por diferenciar sus productos y servicios (NUS and Ivey SBF, 2018).

En cuanto a las estrategias de crecimiento, según Lambin, Galluci, y Sicurello (2009), una empresa puede adoptar 3 estrategias de crecimiento en diferentes niveles; intensivo, por integración y por diversificación.

En primer lugar, según lo analizado, la estrategia de crecimiento intensivo debe implementar IOI es la estrategia de desarrollo de mercados, puesto que, según lo explicado anteriormente, uno de los principales retos para IOI es incrementar las ventas de sus productos actuales en nuevos mercados, a través de la expansión geográfica, creando una red de distribución exclusiva en alianza con empresas de *expertise* local.

Por otra parte, considero se debe mantener en paralelo la estrategia de crecimiento intensivo empleada a la actualidad, la estrategia de desarrollo de productos, a través de las mejoras constantes de las palmeras en los laboratorios, esto, permite desarrollar productos más eficientes en costos y con mayor valor agregado, y al mismo tiempo, incrementar la participación de mercado.

En segundo lugar, considero debe aplicar una estrategia de crecimiento integrador, hacia adelante, puesto que, al ingresar a nuevos mercados, se debe aliar con empresas de distribución o redes de tiendas, para controlar las variables como el precio y costos de distribución; y aplicar una estrategia de marketing coordinada desde inicio del proceso hasta la venta del producto final.

Por el contrario, la estrategia de crecimiento integrador implementada a la actualidad, es crecimiento por diversificación pura, principalmente el segmento de manufactura, puesto que, al poseer poca perspectiva de crecimiento, se buscó ingresar en nuevos mercados-productos (ejemplo: Lácteos en China).

Así, según lo analizado, la estrategia competitiva implementa IOI, es la estrategia defensiva, puesto que, al poseer alta participación de mercado relativamente alta, y constar de productos innovadores en comparación su competencia, debe enfocarse en defender su participación de mercado a través de innovación constante y avance tecnológico. Asimismo, considero debe continuar con su estrategia competitiva; defender su cuota en los mercados actuales y hacer frente a la imitación de sus productos (Lambin et al., 2009).

- c. En atención a la mirada de expansión internacional que tiene la empresa, elabore y analice las estrategias de desarrollo internacional que debería seguir IOI. ¿Qué modalidades sugiere?

De acuerdo con Bhandari y Prasad Verma (2013), consolidarse bajo una estrategia de expansión multinacional, implica optar por alta adaptación a la demanda local, así como, la pérdida de las economías de escala y de los bajos costos de las operaciones, sacrificándolos por la diferenciación de sus productos. Otra perspectiva, la estrategia global, se enfoca principalmente en bajos costos, aplicar economías de escalas y estandarizar la producción en todos sus mercados. Por lo que, se recomienda, seguir una estrategia de expansión internacional transnacional, que busca estandarizar la producción para las diferentes regiones, y paralelamente cumplir con los requerimientos locales de diferenciación en servicio, calidad y marketing.

Después de decidir la mirada de expansión internacional, en este caso, transnacional, se debe decidir por la modalidad de entrada a los mercados. En este sentido, se recomienda optar por una “Expertise Alliance”, puesto que, permite asociarse con empresas no competidoras, para compartir experiencia y capacidades buscando reducir los tiempos y costos logísticos en el país destino; manteniendo las economías de escala, para enfocar sus esfuerzos en diferenciación a través de un excelente servicio, además de, implementar estrategias de ventas y promoción adaptadas al mercado. Asimismo, se pueden aprovechar la ubicación en países con más similitudes culturales para obtener sinergias o aprovechar en países con tratados comerciales los beneficios arancelarios.

Los resultados se presentan en la matriz gran decisión, donde, se obtienen las estrategias de marketing deberá seguir IOI. Se presentan por segmento, plantaciones y manufactura; para el primero, debemos aplicar una estrategia enfocada en el desarrollo de productos y la penetración de mercados, invirtiendo en mejora de los productos y del marketing para el segmento, esto, permitirá aumentar las ventas y participación de mercado. Por otro lado, el segmento de manufactura debe buscar mejorar la eficiencia en costos, a través, del recorte en gastos y desinversión de los productos menos rentables del segmento. Asimismo, ambos segmentos deberán complementar sus estrategias, a través del desarrollo de mercados, de preferencia en los países emergentes; como Vietnam, India y Brasil.

Tabla 6.10

Matriz Gran Decisión

Estrategias Alternativas	Estrategias Específicas	Matrices				Total
		IE	BCG	EP	GE	
Diversificación Relacionada	Agregar productos o servicios nuevos, pero relacionados con los presentes.			X		1
Desarrollo de Producto	Aumentar las ventas a través de mejora productos y/o servicios en los mercados actuales.	X	X		X	3
Penetración de Mercado	Buscar una mayor participación de mercado para los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de marketing	X	X		X	3
Diversificación No Relacionada	Venta de activos fijos y mejora en la administración de gastos para las unidades de negocio menos exitosas.			X		1
Desarrollo de Mercado	Introducir los productos o servicios presentes en una nueva área geográfica.		X		X	2
Alianzas estratégicas	Buscar apropiarse de los competidores o aumentar el control sobre los mismos.			X		1
Recorte de gastos	Reorganización a través de la reducción de costos y activos, con el propósito de revertir la caída de las ventas y las utilidades.		X	X	X	3
Desinversión	Ventas de una división o de una parte de la organización.		X	X	X	3

Fuente: David (2013).

Elaboración propia.

Pregunta 7

a. ¿Cuál es su opinión y análisis sobre las empresas familiares? Realice un FODA.

En mi opinión, las empresas familiares son el ambiente propicio para desarrollar y hacer crecer a una empresa generando; disciplina, valores, emprendimiento y compromiso, puesto que, está compuesta por la familia, el pilar más importante de la sociedad y la base de la economía la mayoría de los países. Asimismo, involucrar a las familias en una empresa implica diversos beneficios, como el gran prestigio poseen, compromiso de los trabajadores y la poca burocracia presentan.

Sin embargo, también implica enfrentarse a muchos problemas internos y externos para lograr alcanzar el estatus de éxito y admiración global. Dentro de las contingencias internas, se encuentra las disputas familiares y la dificultad para las nuevas generaciones de continuar con el éxito alcanzado, sobre todo si el enfoque gerencial se mantiene desactualizado, y se arriesga la estructura de la empresa y familia. Por otra parte, la competencia brindada por las empresas no familiares, al enfocarse en resultados a corto plazo y en la búsqueda constante de innovación; sumados a los problemas familiares, produce que, se rezaguen a muchas empresas familiares del mercado.

b. ¿Piensa usted que IOI como empresa familiar está mejor posicionada que una empresa no familiar para lograr el crecimiento que busca globalmente IOI Loders Croklaan?

Considero que, no se encuentra mejor posicionada, empero, sí que poseen las mismas posibilidades de lograr un crecimiento global, pues cada tipo de empresa (familiar y no familiar) posee sus ventajas y desventajas al implementar estrategias; no obstante, para adquirir una posición privilegiada en el mercado y/o industria, es necesario cumplir con un conjunto requisitos (en gestión, finanzas, mercadotecnia y logística), que, a su vez le permita alcanzar el crecimiento global (Belausteguigoitia, 2017).

IOI logró utilizar sus valores como empresa familiar (excelencia en ejecución, innovación y eficiencia en costos) junto con la experiencia de Loders en el exterior para ingresar a los mercados europeos; sin embargo, la empresa aún no considera deba

expandirse globalmente, por el contrario, Lee considera deben ser conservadores (National University of Singapore and Ivey School of Business Foundation (NUS e ISBF), 2018).

Por otro lado, los diversos estudios sobre empresas familiares comprueban que, para estas empresas es más difícil adaptarse a una estrategia de crecimiento y/o expansión en el exterior, puesto que, consideran es un reto asociado a la incertidumbre, además, ven a la internacionalización como un proceso, en el cual deben reorientar su vocación local y su actitud para poder competir en el extranjero. A diferencia de las empresas no familiares (Belausteguigoitia, 2017).



Tabla 6.11

FODA de las empresas familiares

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
1	Visión compartida y en perspectivas sociales apoyados por los valores de la compañía.	1	Las empresas familiares tienen mejor percepción en la comunidad (sobre todo si se involucran en programas sociales).
2	No existe presión de éxito en el corto plazo, se pueden orientar a largo plazo.	2	Las empresas familiares generan anualmente 70%-90% del PBI mundial.
3	La información se encuentra más asegurada en una empresa familiar (menos acceso para la competencia).	3	Los gobiernos promueven el desarrollo de organizaciones emprendedoras con facilidades en impuestos (Entre estas están las empresas familiares).
4	Carencia de sistema burocrático permite la toma de decisiones con rapidez e intuición.	4	Las empresas no familiares tienen mayor nivel de apalancamiento.
5	El compromiso hacia la organización dentro de las empresas familiares en una ventaja (los miembros se involucran más).	5	Usar la experiencia adquirida por la familia en los años en los que ha perdurado el negocio
DEBILIDADES		AMENAZAS	
1	Conflictos internos entre familiares por disputas en manejo de la empresa.	1	Conflictos externos entre integrantes por disputas en temas familiares.
2	Tienden orientarse hacia las ventas y a la producción (dejan de lado las finanzas, marketing y planificación).	2	Un entorno no favorable no solo puede ser perjudicial para la empresa, si no afectar directamente al sustento familiar, siendo más fácil que la empresa se disuelva ante diversos riesgos
3	La primera y segunda generación experimentan procesos lentos de internacionalización (por riesgo a perder carácter familiar).	3	Empresas no familiares ofrecen un ámbito más laboral competitivo (sin asignación arbitraria de empleados)
4	La contratación de profesionales poco calificados (pocos recursos para contratarlos o temor a opacar a familiares en sus cargos).	4	Empresas no familiares inviertan agresivamente en el corto plazo, si no hay respuesta su participación en el mercado puede verse afectada.
5	Nepotismo Familiar (Ubican a familiares en cargo sin estar calificados o tener algún interés en la empresa).	5	Sucesos económicos, políticos u otros, pueden provocar inestabilidad en una empresa familiar (distintos puntos de vista).

Fuente: Belausteguigoitia (2017).

Elaboración propia.

6.3. Área Strategic Global Management

Pregunta 8

En la década de los 80's, IOI se listó en la Bolsa de Valores de Kuala Lumpur, coincidentemente, el gobierno de Malasia comenzó a brindar más apoyo a la industria del aceite de palma, además, aumentó la demanda del aceite de palma. Debido a la concentración en plantaciones de aceite de palma en Malasia, IOI se convirtió en una empresa altamente competitiva. Sin embargo, debido al límite de crecimiento territorial de las plantaciones, en la década del 2000, las empresas palmeras de Indonesia ingresaron agresivamente al mercado, y las grandes empresas palmeras de Malasia expandieron sus plantaciones a Indonesia (NUS e ISBF, 2018).

La combinación de conservadurismo, practicidad y emprendimiento permitía a IOI tomar rápidas decisiones frente a sus competidores. No obstante, se demoró en expandir sus plantaciones a Indonesia, perdiendo ventajas en costos y en economías de escala. Esto generó, que IOI enfocará sus productos hacia los mercados desarrollados en el B2B. Además, invirtió en I&D para marcar una diferencia con sus principales competidores en esos mercados. Otro factor sumamente importante, fue la intervención de las ONG y los consumidores en la industria del aceite de palma, al cuestionar la sostenibilidad de sus operaciones, que concluyó, con el inconveniente tuvo IOI con RSPO y Aidenvironment.

Por último, estos factores externos e internos permitieron a IOI implementar diversas estrategias a través del tiempo. En sus inicios, la empresa decidió ingresar en los negocios downstream de la industria, para diferenciarse de sus competidores, entonces, invirtieron en Mergers & Acquisitions (M&A) de empresas como Dunlop Estates y Palmco Holdings. Posteriormente, en la década de los 2000, busco contrarrestar la pérdida de ventaja en costos por la tardía expansión de sus plantaciones a Indonesia, adquiriendo a Loders Crokiaan y Pamol enfocándose así, principalmente en desarrollar productos innovadores para el mercado europeo y EE. UU. Actualmente, la conciencia en los stakeholders ha cambiado, exigiendo niveles de calidad mínimo y negocios sostenibles en el tiempo. El caso Aidenvironment, permitió que IOI analizará su estrategia de expansión internacional y de control sobre sus subsidiarias, asimismo, replantearse la sostenibilidad de su cadena de suministro. Por lo que, podemos concluir

estos factores y estrategias colaboraron directamente a que IOI creciera desde una empresa de plantaciones de aceite de palma a convertirse en una mini-multinacional.

Tabla 6.12

Estrategias de IOI para convertirse en una “mini-multinacional”

FACTORES EXTERNOS		ESTRATEGIAS	FACTORES INTERNOS	
1	Soporte del gobierno de Malasia en la industria de "Palmera" en los 80's	Integración Vertical hacia abajo en el sector de oleo-químicos.	1	Sus valores como empresa familiar: la eficiencia y practicidad en su gestión permitieron rendimientos altos
2	Crecimiento de la demanda en la industria en los 80's		2	Los rendimientos altos incrementaron la competitividad de IOI
3	Ventajas en costos y eficiencia para las empresas palmeras de Malasia.	Adquisición de empresas especializadas en Downstream y enfoque en mercados desarrollados.	3	Ingreso tardío en adquirir terrenos para plantaciones en Indonesia
4	Crecimiento agresivo de las plantaciones de las empresas indonesias de aceite de palma.		4	Adquisición de Palco Holdings para mejorar la fabricación de sus oleo-químicos
5	Expansión vertical "downstream" de las principales empresas palmeras.		5	Adquisición de Loders Croklaan para mejorar sus aceites y desarrollar más Investigación y desarrollo.
6	Expansión de la competencia en mercados emergentes con rápido crecimiento.	Desarrollo de innovación a través de IOI Loders (principalmente en mercados desarrollados), y enfoque hacia una cadena de valor sostenible.	6	Inversión en patentes y desarrollo de nuevos productos para sus mercados desarrollados (EE. UU. y Europa) en los últimos 10 años
7	Ataque de las ONG a la industria por las repercusiones medioambientales ocasionaba la industria.		7	Recientemente, los problemas con las ONG y los consumidores incentivaron al enfoque sustentable de IOI

Fuente: NUS e ISBF (2018) e IOI Group (2018).
Elaboración propia.

Pregunta 9

Tras la crisis de sostenibilidad por la suspensión de RSPO en 2016, quedaron enseñanzas sobre lo importante es supervisar todas las plantas y/o manufacturas que operan bajo nombre del grupo. Entre estas, se identificó que no era posible una expansión y crecimiento de IOI en mercados internacionales, sin controlar los estándares mínimos de calidad. Así, según Veitch (2016), CEO de IOI Loders Croklaan, el grupo se encontró con desafíos frente a la expansión de los negocios en otros continentes; al implementar una de sus estrategias de crecimiento, vender más volumen de los productos existentes, principalmente en mercados que IOI ya tenía presencia comercial; por ejemplo, vender

los productos más exitosos de IOI en Estados Unidos. al mercado europeo, en el cual no tenían presencia de esos productos al presente (NUS e ISBF, 2018).

Los desafíos que se identificaron fueron: En primer lugar, los usos y consumos de los productos exitosos en Estados Unidos no eran los mismos para el mercado europeo. En segundo lugar, la estructura organizacional de la empresa se encontraba descentralizada por región. Por lo tanto, Lee se enfrentó, a una alta adaptación local de IOI en los mercados, contrastado por, una baja adaptación y esfuerzo por impulsar la innovación interregionalmente.

En consecuencia, surge la interrogante sobre si Lee, debe modificar su estrategia al gestionar el grupo e invertir en añadir una dirección de operaciones por país, para mejorar la coordinación interregional y replicar los factores de sus productos exitosos en otros países, a pesar de que, probablemente aumenten los costos y esto afecte la eficiencia en costos busca lograr IOI anualmente.

Pregunta 10

Según lo analizado, es necesario indicar que, las estrategias de las unidades de negocios del grupo; la eficiencia de los productos actuales y el desarrollo de nuevos productos/mercados, son estrategias que divergen ampliamente en necesidades de gestión, estructura y objetivos. De ahí, se observa que, desde sus inicios, las plantaciones de IOI desarrollaron ventajas competitivas en eficiencia y en costos, debido a su ubicación geográfica y a sus procesos pre y post plantaciones. Así, IOI busca mantener y/o mejorar la eficiencia de sus productos a través de la inversión en agronomía y tecnología para generar productos genéticamente mejorados, que demanden menos insumos para su producción, y que se obtenga ventajas competitivas a través de la diferenciación a productos ofrecidos por la competencia.

De igual modo, el grupo invirtió a través de IOI Lodgers en el desarrollo de I&D, generando patentes (aproximadamente 200 aplicaciones en el periodo de 1998-2015) e ingresando con nuevos productos a nuevos mercados; como el caso de la fórmula para bebés intolerantes a lactosa en China, invirtiendo USD 65 millones en una planta en Xiamen e ingresando a través de “Joint Ventures”. Sin embargo, en el 2016, Lee concluyó

que, para ingresar con éxito en nuevos mercados sería necesario invertir en cantidades excesivas, el desarrollo de nuevos productos estrellas (IOI Group, 2018).

Es por esto que, considero a IOI como una compañía no exitosa en el desarrollo de ventajas competitivas en el largo plazo, por que, debido a sus lineamientos de gestión conservadora y su enfoque actual en expansión/crecimiento de los productos/mercados ya establecidos, dejaron de lado la búsqueda de innovación. Por el contrario, es necesario que ambas estrategias coexistan en el tiempo para generar una ventaja competitiva a largo plazo; por lo que, IOI debe integrar las estructuras de las unidades de negocios innovadoras con las estructuras de los negocios downstream, ya que, solo aplicando políticas de sostenibilidad y gobierno corporativo para todo el grupo; la innovación en el grupo quedará completamente relegada.

Pregunta 11

No, principalmente por dos motivos; en primer lugar, según De Massis, Di Minin, y Frattini, 2015, concluyen que, la innovación en las empresas familiares se caracteriza por una paradoja. Es decir, para las empresas familiares, la innovación representa un alto grado de incertidumbre, por lo que, son menos propensas a adoptar la innovación que las empresas no familiares. Es más, aun adoptando estrategias existe grado de discreción contra nuevas formas de manejo, por lo tanto, la innovación tiene menos probabilidades de integrarse en las empresas.

En ese sentido, el segundo motivo es por el rol que desempeña la innovación en la compañía, puesto que, IOI es una empresa familiar bastante conservadora; sin embargo, podemos ver que invirtió grandes sumas de dinero en innovación en los últimos años, además de ser una de las empresas con más productos innovadores de la industria, adaptando estrategias específicas para IOI Lodgers (en los mercados europeos). No obstante, para alcanzar un crecimiento a nivel mundial de IOI Lodgers, es necesario expandir la oferta a otros mercados y cambiar el enfoque de manejo del segmento; para integrar la coordinación entre segmentos y adoptar la innovación entre ambos. Esto, para no dejar rezagados a los nuevos productos, una vez alcancen su etapa de maduración.

Pregunta 12

No, a pesar de que, sí considero es necesario integrarse y generar sinergias en las regiones actuales; considero no es el momento para expandirse a través de M&A en los países emergentes, ya que, primero, se entraría en mercados de la competencia directa, los cuales tienen una fuerte ventaja en costos, y segundo, se generaría una fuerte inversión en M&A, que, por la situación financiera de IOI, no es recomendable aumentar el ratio de apalancamiento, sobre todo si, Lee considera no es necesario optar por complejidad al expandirse, porque, puede generar sobrecostos para la compañía.

Por lo que, se recomienda seguir la modalidad de internacionalización se indicó previamente, expertise alliance, con el objetivo de mejorar la coordinación de sus unidades de negocio en los mercados internacionales, en colaboración de un aliado estratégico regional, que, a su vez brindará conocimientos del proceso de ventas, distribución y mercadotecnia, reforzados por una imagen consolidada del aliado en el mercado local. Esta estrategia, de menor complejidad que una M&A, permitirá controlar relativamente la rapidez de la expansión de IOI en los mercados internacionales, lo que, posteriormente, permitirá decidir si es adecuado iniciar inversiones en el exterior a través de M&A de unidades relacionadas en otros mercados.

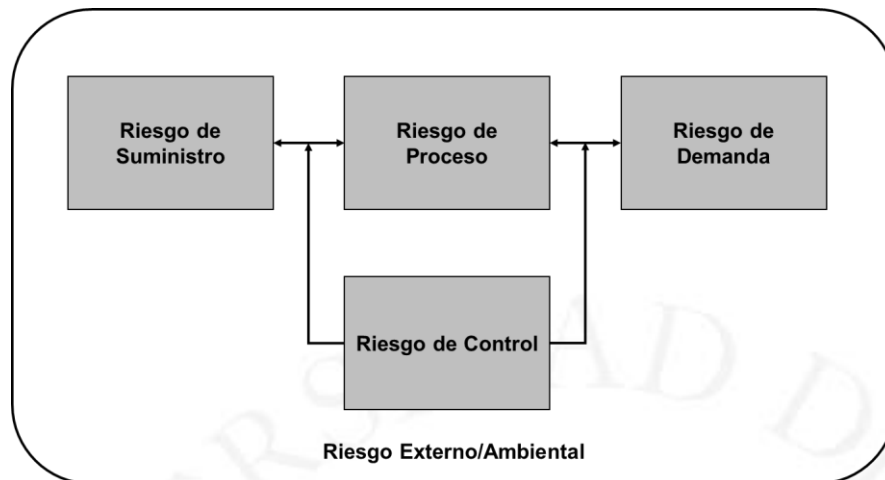
6.4. Área Logística del Comercio Internacional

Pregunta 13

Según Martin (2011), el rendimiento de la cadena de suministro (CS) debe analizarse a través de los riesgos; en los suministros, procesos, demanda, control y ambiente. Esto es, porque estas fuentes de riesgo impactan directa e indirectamente cada decisión estratégica tomada en cualquier eslabón de la CS.

Figura 6.6

Fuentes de riesgo en la cadena de suministro (CS)



Fuente: Martin (2011).
Traducido por el Autor.

Según lo analizado, para IOI, las tres variables que más afectan el rendimiento de la CS, son la demanda, procesos y ambiente. En primer lugar, la demanda depende mucho de la volatilidad de los precios del aceite de palma, en los negocios upstream esto es una variable no controlable y en los negocios downstream es una variable relativamente controlable. Asimismo, la demanda depende de las ofertas de promoción realicen los canales de distribución, puesto que, muchas veces estos toman decisiones sin tomar en cuenta el impacto sobre la CS (Chopra y Meindl, 2013).

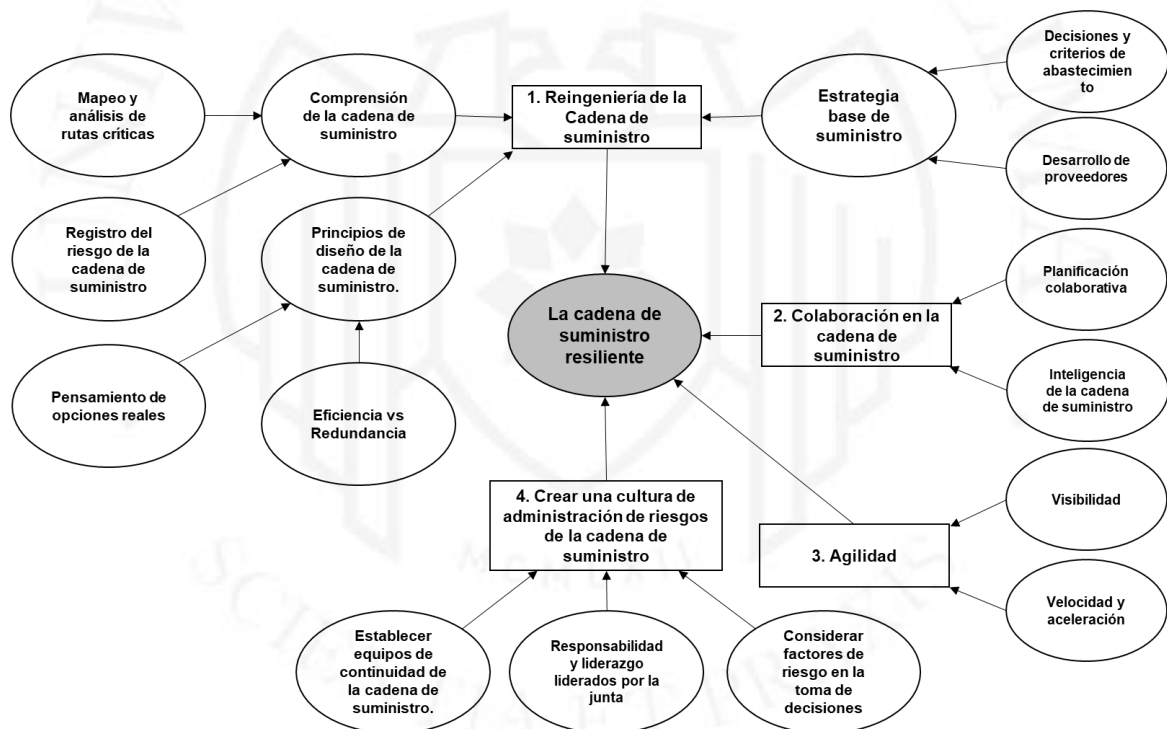
Por otro lado, los procesos en la empresa se encuentran alineados entre unidades de negocios; sin embargo, la coordinación aún se maneja como negocios interrelacionados, por lo que, aumentan los riesgos de fallar en cumplimiento de lead time y/o en la demanda interna de IOI. La falta de personal especializado en ambas áreas y la falta de un departamento que coordine adecuadamente el desempeño de los procesos de producción afectan el rendimiento de la CS.

En relación con las otras variables, una vez identificados los riesgos en la demanda y en los procesos; se debe buscar controlar y aislar las amenazas, para IOI, la variabilidad de los precios y la falta de una coordinación integrada en los procesos. Así, se podrá enfocar en analizar el impacto de las variables externas en la CS, para IOI, la infraestructura en los países con unidades upstream, no es la óptima para la eficiencia en tiempos logísticos, sin embargo, no es el principal riesgo; como vimos anteriormente, el mayor impacto externo en la producción de IOI se dio tras el fenómeno del niño.

De este modo, se recomienda implementar una reestructuración de la CS, ya que, estudia al detalle cada paso de la cadena, para definir los principios y estrategias; necesarias para desarrollar la base que permitirá mitigar los riesgos. Asimismo, se recomienda generar un sistema de agilidad y coordinación frente a los eventos imposibles de pronosticar, puesto que, la reacción tras un impacto no pronosticado debe ser regresar a la situación original rápidamente. Para esto, es necesario flexibilidad, rapidez y holgura en la toma de decisiones. Por último, se recomienda evaluar constantemente los riesgos de la cadena de suministro, a través de un departamento de administración de riesgos; notar que, todo lo recomendado, se desarrolla bajo una cadena de suministro resiliente.

Figura 6.7

La cadena de suministro resiliente



Fuente: Martin (2011).
Traducido por el Autor.

Pregunta 14

En primer lugar, una de las desventajas de incluir el enfoque JIT en las prácticas de SCM, es el riesgo de quedarse sin stock, porque, para aplicar eficientemente el enfoque JIT se requiere una coordinación quasi-perfecta entre proveedores (upstream) y downstream.

Además, rapidez en las actividades de distribución. Para esto, es necesario, realizar una fuerte inversión en softwares (SRM e ISCM), y en capacitación del personal tanto en los negocios upstream como downstream. Esto, a su vez, implicaría un aumento considerablemente alto en costos de la cadena, por esto, la industria de aceite de palma no lo incluye en sus prácticas de SCM, al ser una industria principalmente de liderazgo en costos (Martin, 2011).

La segunda razón, otra razón fundamental es, que, en las industrias, aplicar el enfoque JIT implica reducción en tiempos de lead times, respuesta y delivery. Esto a su vez, produce envíos con menor volumen, pero también una mayor frecuencia en envíos, por lo que, se produce una mayor contaminación al medio ambiente debido a la alta emisión de CO2 de los camiones. Es por esto, que no se incluye el enfoque JIT en las prácticas de SCM de la industria, puesto que, uno de sus principales objetivos, es que, todos los procesos en la cadena de suministro impliquen la sostenibilidad del medio ambiente (Martin, 2011).

Pregunta 15

No estoy de acuerdo, puesto que, en 2016, tras la expansión de los negocios y la suspensión de RSPO, Lee, se dio cuenta que el más mínimo error en control de sus operaciones podía perjudicar al grupo entero. Por otro lado, considero se debe integrar la estructura al gestionar las operaciones entre unidades de negocios, puesto que, el manejo actual de las operaciones en otros países restringe la toma de decisiones de mayor trascendencia entre las unidades de negocios.

Además, considero es necesario modificar el manejo de las coordinaciones de la cadena de suministro. “(...) La coordinación en una cadena de suministro requiere que cada etapa comparta información y tome en cuenta el impacto que sus acciones tienen en otras etapas” (Chopra y Meindl, 2013, pp. 250).

Así, algún error por parte de Lee, afectaría la coordinación entre la operaciones downstream y upstream, produciendo el efecto de látigo en todas las operaciones, que, distorsiona la información de la demanda, afectando los costos de fabricación, mano de obra, transporte e inventarios (Chopra y Meindl, 2013).

6.5. Área Financiamiento Internacional

Pregunta 16

Tabla 6.13

Principales Ratios de IOI (2012 al 2017)

Ratios	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Margen Neto	11.69%	14.76%	26.77%	1.48%	5.51%	5.42%
Liquidez General	4.17	5.30	2.11	2.75	1.53	1.66
Endeudamiento Patrimonial	1.37	1.71	1.68	1.66	1.63	1.61
Endeudamiento CP	0.52	0.47	0.45	0.43	0.41	0.40
Endeudamiento LP	0.85	0.86	0.86	0.86	0.86	0.86
ROIC		13.48%	13.17%	8.44%	9.95%	8.16%
ROA	7.93%	8.35%	22.11%	1.28%	3.68%	4.25%
ROE	14.16%	14.30%	54.38%	3.28%	8.71%	9.93%

Fuente: IOI Annual Report (2012-2017).

Elaboración propia.

En primer lugar, se puede apreciar que el margen neto de la empresa varía drásticamente del 2014 al 2015, principalmente, por que en 2015 se registraron altas pérdidas por tipo de cambio (se incrementó en 3242.47% con respecto al año anterior), que, fue acompañado por una marcada reducción de las ventas.

Otro aspecto resalta en este periodo, es la disminución notoria de la liquidez de IOI, bajando de 2.75 a 1.53, si bien aún significa posee liquidez a corto plazo, ha habido un cambio drástico con respecto al 2012. Además, se observa que los ratios de endeudamiento patrimonial y de largo plazo se mantienen constantes durante este periodo.

Por otro lado, se obtuvo que, a pesar del crecimiento en las ventas del último año, IOI tuvo un decrecimiento anual ponderado en las ventas de 2.01% en el periodo 2012-2017. De la misma manera, los rendimientos de la empresa tuvieron una caída en el 2015, los más resaltantes son el ROA, que cayó de 22.11% a 1.28% y el ROE, que cayó de 54.38% a un 3.28%.

Pregunta 17

En base a los supuestos y los estados proyectados, podemos concluir que, con un precio por acción de 4.64 MYR al final del año fiscal 2017 (IOI), se halló mediante análisis

fundamental, el valor presente de las acciones con el método WACC. Así, se obtuvo que, el valor presente de la acción es de 5.51 MYR. Por lo tanto, si me ofrecieran pagarme con las acciones de IOI, sí aceptaría, porque se pagará menos de lo que vale la acción, en cuanto alcance su precio de 5.51 estimado, obtendremos ganancias al vender estas acciones.

Pregunta 18

Se analizaron los estados financieros y de resultados de los años 2018 al 2025, se proyectó mediante regresión polinómica ($y = 472.18x^2 - 3703.5x + 19019$, $R^2=0.9385$) el periodo 2018 al 2025 estableciendo los siguientes supuestos:

- La empresa venderá anualmente el 10% de sus activos fijos del 2018 al 2022 y el 12% de sus activos fijos del 2023 al 2025 (sobre el crecimiento proyectado en el año).
- Los pasivos corto plazo serán pagados 5% anualmente del 2018 al 2022 y un 8% del periodo 2023 al 2025 (sobre el crecimiento proyectado en el año).

Tabla 6.14

Principales ratios de IOI (2018 al 2025)

Ratios	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Liquidez General	1.73	1.81	1.89	1.97	2.05	2.20	2.36	2.53
Prueba Ácida	0.96	1.00	1.04	1.08	1.13	1.21	1.30	1.39
Endeudamiento	1.31	1.30	1.28	1.26	1.24	1.22	1.20	1.17
Endeudamiento CP	0.45	0.43	0.41	0.40	0.38	0.36	0.33	0.31
Endeudamiento LP	0.86	0.86	0.86	0.86	0.86	0.86	0.86	0.86
ROIC	9.30%	10.40%	11.12%	11.75%	12.31%	12.85%	13.52%	14.19%
ROA	4.41%	4.61%	4.82%	5.02%	5.22%	5.47%	5.71%	5.96%
ROE	9.79%	9.79%	9.79%	9.79%	9.79%	9.79%	9.79%	9.79%
EVA	129.34	156.27	190.72	232.70	282.21	339.24	403.79	475.87

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, se analizó el valor presente neto de las ventas, mediante los 3 métodos del valor presente neto (Ross, Westerfield, y Jaffe, 2012). Por cuestiones prácticas, se detallará solo el método WACC; una vez proyectados los flujos de caja hasta

el año 2025, se traen a valor presente utilizando un WACC de 9.49% , en la cual, se obtiene un valor actual neto de la empresa en 6 389 millones de MYR.

Asimismo, se analizaron los ratios de la tabla 7.14, donde se puede ver un aumento en los ratios de endeudamiento, sin embargo, para este periodo se dio una mejora de la liquidez llegando a alcanzar 2.53, representando alta capacidad frente a su obligaciones de corto plazo. Del mismo modo, se obtuvieron los ratios de rendimiento, en el que destaca principalmente el ROIC, puesto pasa de 9.30% en 2018 a 14.19% en 2025, lo que indica IOI ha logrado obtener mejor rentabilidad por ringgit (MYR) invertido.

Por lo tanto, considero sí se puede alcanzar la visión 2025, duplicar el negocio con respecto al 2016, puesto que, con un plan de pago anual del apalancamiento financiero, y la implementación de las estrategias propuestas, se puede alcanzar a aumentar, en primer lugar, los activos y capital social de IOI, para posteriormente, incrementar sus ventas en los mercados actuales. Por último, considero fue una medida correcta el apalancamiento, ya que, permitió la expansión de IOI y generó resultados principalmente en el segmento de plantaciones.

Pregunta 19

Los aspectos financieros más importante por tomar en cuenta son el tipo de cambio, la tasa de interés y la tasa de inflación del destino; IOI debe analizar las proyecciones para el siguiente año, de esta forma, se podrán seleccionar los instrumentos financieros más convenientes de implementar en los nuevos mercados, para expandirse y no generar pérdidas por tipo de cambio o intereses en los préstamos con entidades bancarias (Ross et.al., 2012).

Dentro de estos instrumentos, IOI debería tomar en cuenta los derivados financieros como el SWAP, que le permitirá fijar las amortizaciones de sus préstamos con un tipo de cambio fijo tipo de cambio para eliminar el riesgo cambiario en el mediano plazo (pérdida de 100 millones de MYR en 2017). Además, si desea pactar un pago a futuro por venta o compra en monedas extranjeras, IOI puede aplicar otro derivado financiero, Forwards, que permite fijar el precio fijo (en la moneda internacional) sin desembolsar hasta el vencimiento del contrato, aplicando el tipo de cambio y/o precio pactado.

Por otro lado, se deben considerar aspectos de contabilidad financiera, de tributación y el riesgo de la intervención de los gobiernos en el país destino; puesto que, se ocasionan pérdidas por tipo de cambio al registrar incorrectamente cada partida, así como, se pueden poner en riesgo los negocios en el exterior; si no cumple con los requisitos contables, paga los tributos que le corresponden y/o le expropián plantas suyas en el exterior.



CONCLUSIONES

En primer lugar, se puede concluir que IOI group tiene potencial para consolidar sus exportaciones a los mercados europeos, principalmente a Países Bajos por poseer los mejores precios del mercado y el mejor desempeño logístico entre los principales importadores de aceite de palma. Por otro lado, se puede concluir que el principal mercado en desarrollo para el aceite de palma en la actualidad es Viet Nam, principalmente por el crecimiento de sus importaciones y PBI, además de su gran desempeño logístico y la cercanía a las unidades de negocio upstream de IOI.

En segundo lugar, se puede concluir que IOI posee 4 segmentos, siendo el principal las plantaciones, del cual derivan los segmentos de refinería, aceites y grasas, y oleoquímicos. A su vez, estos segmentos poseen distintos mercados objetivos; clasificados principalmente por la ubicación demográfica, el tamaño de la empresa, los criterios de compra, el volumen de compra y la lealtad de la empresa. Por otro lado, se puede concluir IOI cuenta con una posición interna fuerte y una posición externa ligeramente débil, así como, existe una alta competitividad en la industria y una creciente amenaza de los productos sustitutos en el mercado.

En tercer lugar, se puede concluir que IOI tuvo una estrategia de comunicación reactiva ante la suspensión de RSPO, en la que implementó pasivamente la estrategia de Relaciones Públicas. Asimismo, se puede concluir que las unidades de negocio de IOI divergen considerablemente entre sí, en relación a las unidades de negocio de sus principales competidores en la industria. Puesto que, la unidad de plantaciones se ubica con una participación relativa y crecimiento de ventas alto, y la unidad de manufactura se ubica con una participación relativa y un crecimiento ligeramente bajo. Además, se concluye que IOI debe discernir entre sus principales unidades de negocio para implementar adecuadamente las estrategias de desarrollo, crecimiento y competitividad. De igual forma, se puede concluir que la estrategia internacional a implementar para todas las unidades de negocio de IOI, debe ser la estrategia transnacional a través de modalidades como la “Expertise Alliance”.

En cuarto lugar, se puede concluir que las principales estrategias permitieron alcanzar la etiqueta de “mini-multinacional” a IOI son la combinación de factores internos como los rendimientos altos en sus inicios o la adquisición de una división especialista en aceites y grasas, estos se vieron acompañados por factores externos como el rápido aumento de sus competidores en Indonesia o la expansión de la competencia a mercados emergentes, lo que llevó a IOI a implementar estrategias como integración vertical hacia abajo y el desarrollo de I&D enfocado en los mercados desarrollados. Ahora bien, se concluye que IOI podrá expandirse a nuevos mercados, si controla los estándares mínimos de calidad a través de la descentralización de la estructura organizacional de la empresa. Asimismo, es posible concluir que el éxito en parte fue influenciado por los valores adquiridos por IOI como empresa familiar; sin embargo, la empresa en los últimos años ha perdido terreno en el desarrollo de sus principales ventajas competitivas, la innovación y eficiencia en costos.

En quinto lugar, se puede concluir que la cadena de suministro de IOI se ve principalmente afectada por el rendimiento de su demanda, procesos y ambiente-externo. Del mismo modo, es posible concluir que tras la falta de un software (SRM o ISCM) integrado que administre los riesgos en la cadena de suministro; aplicar el enfoque JIT implica un gran riesgo para IOI puesto que, podría dejar sin stock de seguridad a sus principales unidades de negocio, que, a su vez, pueden verse gravemente afectada por un efecto látigo de la demanda.

Por último, es posible concluir que a pesar del fuerte estancamiento de las utilidades y las fuertes pérdidas por tipo de cambio entre 2012 y 2015, la situación financiera de IOI mejoró ligeramente en el 2016 con un aumento en el margen neto y en la rentabilidad de activos y patrimonio. Por otro lado, se puede concluir que en bases a supuestos estipulados para las finanzas de IOI al 2025, la compañía podrá duplicar el volumen del negocio al 2025 siempre que, se establezca un plan de pago del apalancamiento de largo plazo y se utilicen instrumentos financieros (swaps y forwards) para limitar el impacto de las pérdidas por tipo de cambio.

RECOMENDACIONES

Con respecto al área de inteligencia de mercados internacionales, se recomienda exportar sus productos a Países Bajos y al mercado emergente de Vietnam, según los resultados obtenidos en el ranking de factores; al ser los mercados con mejores condiciones permitirán desarrollar conocimientos, experiencias y lineamientos para expandirse a otros mercados en el mediano plazo y alcanzar la visión 2025.

En ese sentido, en el área de mercadotecnia internacional, se recomienda continuar con su estrategia de comunicación, Relaciones Públicas. A su vez, mejorarla para hacer frente a los estragos de la suspensión de RSPO y a las perspectivas negativas poseen los medios internacionales, consumidores finales y organizaciones no gubernamentales; para limpiar la imagen de la empresa previo a la expansión de IOI en los mercados internacionales.

Asimismo, se recomienda implementar estrategias para mejorar la gestión de la cartera de productos en las divisiones de la empresa. Así, en el segmento de plantaciones, se debe orientar en aumentar las ventas y aumentar la participación del mercado a través de las estrategias de desarrollo de producto y penetración de mercado, por el contrario, el segmento de manufactura debe buscar reducir sus costos y eliminar los productos perros, a través, de estrategias de reducción de gastos y desinversión.

Por otro lado, en el área de strategic global management, se recomienda aplicar una estrategia de gestión global en base a factores y desafíos fueron atravesados por IOI en los últimos años, para que puedan tomarse mejores decisiones estratégicas, accedan a la competencia internacional y se consiga una integración de las operaciones interregionales.

Para el área de logística del comercio internacional, se recomienda agregar un sistema de gestión de la cadena de suministro, que permita prever los riesgos de distribución e inventarios, asimismo permita establecer ratios de medición en el desempeño de costos y tiempos con el objetivo de aumentar la eficiencia y eficacia entre las divisiones upstream y downstream de IOI.

Finalmente, se recomienda que la empresa aumente su capital social a través del aporte de accionistas, para lograr solvencia a largo plazo. Otro punto importante, es la desinversión o reducción de gastos para los productos con poca o nula rentabilidad. Asimismo, se recomienda controlar las pérdidas por tipo de cambio a través de derivados financieros como Forwards y Swaps.



REFERENCIAS

- Banco Mundial. (2019). *Indicadores del Banco Mundial*. Recuperado de <https://databank.worldbank.org/reports.aspx?source=world-development-indicators#>.
- Bankia Estudios. (2019). *Actualidad Emergentes*. Recuperado de Monitor de mercados emergentes. <https://www.bankiaestudios.com/estudios/es/publicaciones/monitor-de-mercados-emergentes-13-marzo-2019.html>
- BBC. (2018). *BBC News*. Recuperado de <https://www.bbc.co.uk/newsround/39492207>
- Belausteguigoitia, I. (2017). *Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Bhandari, A., y Prasad Verma, R. (2013). *Strategic Management - A Conceptual Framework* (Vol. 1). New Delhi: McGraw Hill Education.
- Chopra, S., y Meindl, P. (2013). *Administración de la Cadena de Suministro* (Vol. 5). Juárez: Pearson.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (Vol. 14). Juárez: Pearson.
- De Massis, A., Di Minin, A., y Frattini, F. (2015). *Family-Driven Innovation: Resolving the paradox in family firms*. California Management Review, California.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill.
- International Trade Centre. (2019). *Trade Map*. Recuperado de https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c1511%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c2%7c1
- IOI Group. (2018). *Annual report 2018*.
- IOI Group. (2018). *IOI Group History*. Recuperado de https://www.ioigroup.com/Content/CI/Corp_History
- Kantar. (2019). *Winning Omnichannel: Finding Growth in Reinvented Retail*.

- Kantar Worldpanel. (2019). *Consumer Insights: Asia Q1 2018*.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management* (Vol. 3). Pearson.
- Kotler, P., y Keller, L. (2012). *Dirección de Marketing*. Pearson.
- Lambin, J.-J., Galluci, C., y Sicurello, C. (2009). *Dirección de marketing: Gestión estratégica y operativa del mercado* (Vol. 2). Mc Grew Hill.
- Martin, C. (2011). *Logistics y Supply Chain Managament*. Edinburgh Gate: Pearson.
- McKinsey. (2008). *Enduring Ideas: The GE-McKinsey nine-box matrix*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-ge-and-mckinsey-nine-box-matrix>.
- National University of Singapore and Ivey School of Business Foundation. (2018). *IOI's global challenge: moving up the palm oil value chain*.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage* (Vol. 1). The Free Press.
- Robbins, S., y Coulter, M. (2010). *Administración* (Vol. 10).
- Ross, S., Westerfield, R., y Jaffe, J. (2012). *Finanzas corporativas*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- The New York Times. (2018). *The New York Times Magazine*. Recuperado de <https://www.nytimes.com/2018/11/20/magazine/palm-oil-borneo-climate-catastrophe.html>
- USDA Foreign Agricultural Service. (2018). *Vietnam Oilseeds and Products Annual*.

BIBLIOGRAFÍA

- Brealey, R., Myers, S., y Allen, F. (2015). *Principios de finanzas corporativas*. México D.F.: McGraw Hill.
- Cateora, P., Gilly, M., y Graham, J. (2014). *Marketing internacional*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Dutch Centre for the Promotion of Imports from Developing Countries - CBI y Swiss Import Promotion Programme - SIPPO. (2010). *Export manual: Exporting to Europe, an introduction*. Rotterdam: CBI y SIPPO.
- Guerra, H. (2014). *Marketing internacional: Un enfoque práctico; teoría, casos y talleres*. Bogotá: ALFAOMEGA.
- Hedin, H., Hirvensalo, I., y Vaarnas, M. (2011). *Handbook of market intelligence: understand, compete and grow in global markets*. New York: Wiley.
- Hollensen, S., y Arteaga, O. (2010). *Estrategias de marketing internacional*. Harlow: Prentice Hall Pearson.
- Kurtz, D. L., Boone, L. E., y Boone, L. E. (2012). *Boone y Kurtz marketing contemporáneo*. México: Cengage Learning.
- Lamb, C. W., Hair, J. F., y McDaniel, C. D. (2011). *Marketing*. Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Mediano, S., y Beristain, J. (2015). *Marketing práctico para pequeños negocios*. Madrid: Pirámide.
- Munuera, A., y Rodríguez, E. (2016). *Estrategias de marketing: Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC.
- World Economic Forum. (2019). *Global Competitiveness Report 2018*. Recuperado de WEF: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2018/competitiveness-rankings/>



Anexo 1: Tendencias de precios y volúmenes de los principales 5 importadores de aceite de Palma

País	Volumen (TM)			FOB (US\$/TM)		
	2014	2018	Var %	2014	2018	Var %
World	40 351 027	46 103 541	14.26	875	683	-21.98
India	7 932 540	8 805 265	11.00	826	624	-24.47
China	5 323 661	5 327 143	0.07	823	637	-22.58
Pakistán	2 352 732	2 964 215	25.99	826	651	-21.18
Países Bajos	2 480 878	2 603 840	4.96	868	691	-20.37
España	1 300 433	1 933 273	48.66	860	684	-20.43
Total	19 390 244	21 633 736	11.57	833	644	-22.63

Fuente: ITC (2019).

Elaboración propia.



Anexo 2: Tendencias de precios y volúmenes de las importaciones de aceite de palma de principales 5 países emergentes en marzo de 2019

País	Volumen (TM)			FOB (US\$/TM)		
	2014	2018	Var %	2014	2018	Var %
World	40 351 027	46 103 541	14.33	875	683	-21.98
Viet Nam	508 009	861 476	69.58	1 101	596	-45.84
Egipto	466 104	717 960	54.03	918	956	4.10
Brasil	252 350	213 748	-15.30	803	659	-17.86
Colombia	121 728	310 921	155.42	921	677	-26.50
Grecia	83 776	96 709	15.44	878	733	-16.54
Total	1 431 967	2 200 814	53.69	960	737	-23.27

Fuente: ITC (2019).
Elaboración propia.

Anexo 3: Tabla resultados I matriz BCG: Ventas anuales por Unidades de Negocios en el mercado de aceite de palma

	2013		2014		2015		2016		2017	
	Palm Oil Sales	Manufacturing/Oleochemical Sales	Palm Oil Sales	Manufacturing/Oleochemical Sales	Palm Oil Sales	Manufacturing/Oleochemical Sales	Palm Oil Sales	Manufacturing/Oleochemical Sales	Palm Oil Sales	Manufacturing/Oleochemical Sales
FELDA GLOBE	4 466 383	1 675 516	4 457 459	1 818 147	2 325 727	897 947	2 328 497	950 462	2 268 478	925 963
KLK	976 715	1 160 704	1 257 835	1 392 414	1 724 151	1 542 418	2 062 319	1 912 500	2 601 762	2 636 526
IOI	10 737 284	2 779 216	10 044 185	2 599 815	9 231 530	2 389 470	9 325 506	2 413 794	11 222 494	2 904 806
PT ASGRA	933 496	-	998 700	203 040	675 780	286 684	732 456	308 289	965 347	310 083
INDOFOOD	343 571	635 148	379 508	723 245	399 373	620 300	365 891	705 039	747 138	760 094
GOLDEN AGRI	5 267 636	-	6 574 055	-	5 686 540	-	6 331 532	-	7 507 599	-
WILMAR	1 373 592	19 456 572	1 342 431	19 785 488	1 208 195	15 607 278	1 289 986	16 768 176	1 366 156	17 970 078
	24 098 678	25 707 156	25 054 172	26 522 149	21 251 296	21 344 097	22 436 188	23 058 261	26 678 973	25 507 551

MYR/USD	0.247	31/12/2017
IDR/USD	0.0000737	31/12/2017

Nota: En miles de dólares (USD).

Fuente: Annual Report (2013-2017) IOI Group; KLK Berhad; Felda Globe; Astra Asgro Lestari; Indofood; Golden Agri-Resources Limited y Wilmar International.

Elaboración propia.

Anexo 4: Tabla resultados II matriz BCG: Total de ventas anuales por Unidades de Negocios en el mercado de aceite de palma

En miles USD	Palm Oil Sales	Manufacturing Sales	TOTAL	Palm Oil Growth	Oleochemical Growth	Total Growth
2013	24 098 677.99	25 707 156.47	49 805 834.46	-	-	-
2014	25 054 172.40	26 522 149.08	51 576 321.47	3.96%	3.17%	3.55%
2015	21 251 295.66	21 344 096.74	42 595 392.39	-15.18%	-19.52%	-17.41%
2016	22 436 187.52	23 058 261.12	45 494 448.63	5.58%	8.03%	6.81%
2017	26 678 973.41	25 507 550.65	52 186 524.06	18.91%	10.62%	14.71%
TOTAL	94 724 401.75	95 948 009.66	190 672 411.41			

VAR	49.74%	50.26%
CAGR	2.06%	-0.16%

Nota: En miles de dólares (USD).

Fuente: Annual Report IOI Group (2018); KLK Berhad (2018); Felda Globe (2018); Astra Asgro Lestari (2018); Indofood (2018); Golden Agri-Resources Limited (2018) y Wilmar International (2018).

Elaboración propia.

Anexo 5: Tabla resultados III matriz BCG: Participación relativa de IOI en el mercado por Unidad de Negocio

Segmento	Ventas IOI	Participación en IOI	Ventas							Principal Competidor	Crecimiento Mercado	Participación Relativa
Palm Oil	11 222 494	79%	2 268 478	2 601 762	11 222 494	965 347	747 138	7 507 599	1 366 156	11 222 494	2.06%	1.00
Manufacturing	2 904 806	21%	925 963	2 636 526	2 904 806	310 083	760 094	-	17 970 078	17 970 078	-0.16%	0.16

Nota: En miles de dólares (USD).

Fuente: Annual Report IOI Group (2018); KLK Berhad (2018); Felda Globe (2018); Astra Asgro Lestari (2018); Indofood (2018); Golden Agri-Resources Limited (2018) y Wilmar International (2018).

Elaboración propia.

Anexo 6: Posición del mercado para Unidades de Negocio de IOI

Posición Competitiva					
Factores	Peso	Palm Oil		Manufacturing	
		Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado
Capacidad de producción	17.5%	4	0.7	4	0.7
Calidad de producto	15.0%	4	0.6	4	0.6
Participación del mercado	20.0%	5	1.0	2	0.4
Fidelidad de los clientes	15.0%	3	0.5	3	0.5
Estructura de los costos	15.0%	4	0.6	4	0.6
Reputación de la marca	17.5%	4	0.7	3	0.5
	100%	Total	4.05	Total	3.28

Fuente: David (2013).
Elaboración propia.

Anexo 7: Atractividad del mercado para Unidades de Negocio de IOI

Atractividad del mercado					
Factores	Peso	Palm Oil		Manufacturing	
		Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado
Market profitability	15%	3	0.5	4	0.6
Variabilidad de la demanda	15%	3	0.5	3	0.5
Poca competitividad	15%	3	0.5	4	0.6
Tendencia de los precios	20%	2	0.4	2	0.4
Diferenciación frente a otras industrias	15%	3	0.5	4	0.6
Crecimiento del mercado	20%	3	0.6	2	0.4
	100%	Total	2.80	Total	3.05

Fuente: David (2013).
Elaboración propia.