

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

Patricia Jimena Caballero Oquendo

Código 20110194

Lima – Perú

Diciembre de 2019



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

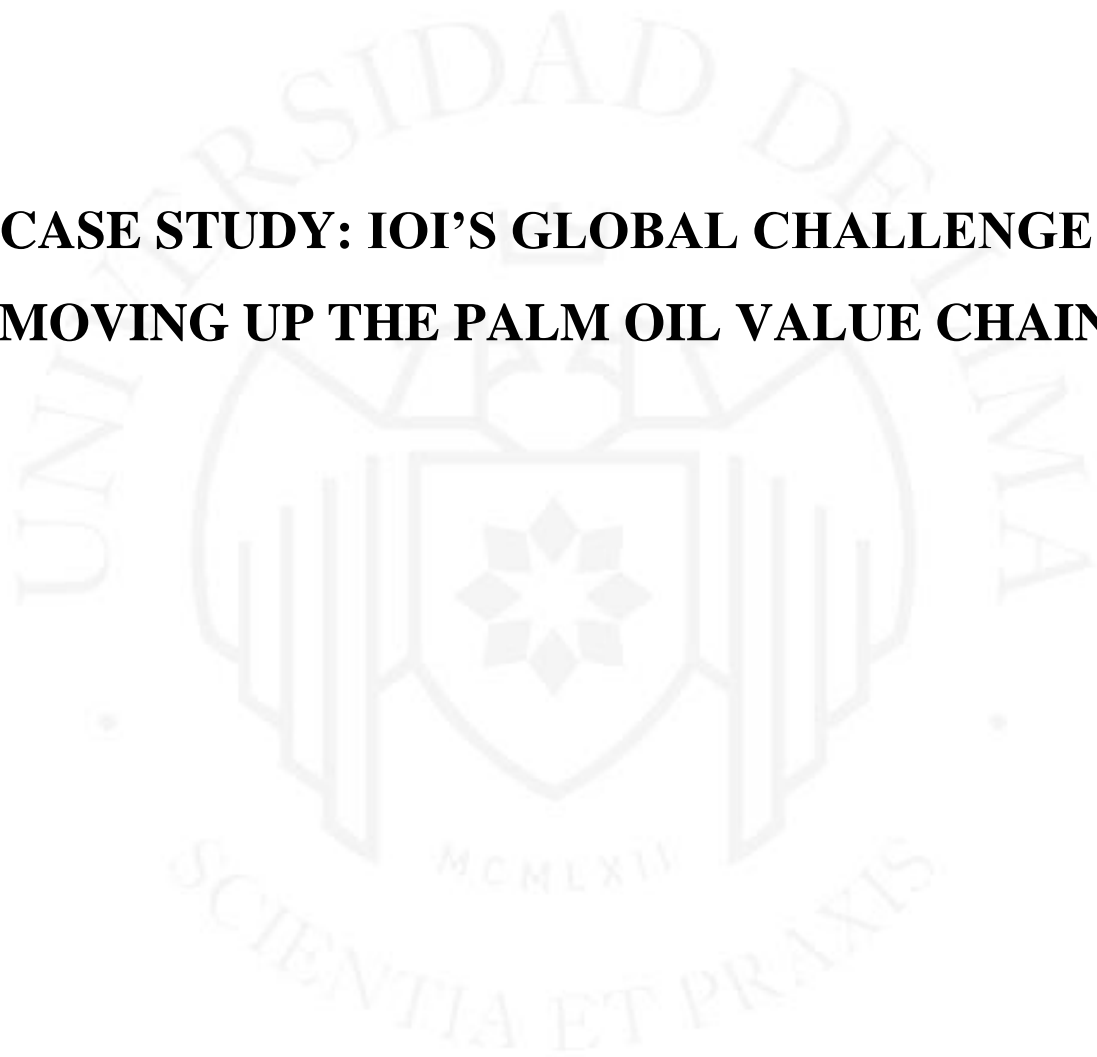


TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: OBJETIVOS.....	2
CAPÍTULO II: PREGUNTAS DE INVESTIGACION.....	3
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	6
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	7
CAPÍTULO V: DESCRIPCIÓN DEL CASO	9
CAPÍTULO VI: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	11
7.1 Área de inteligencia de mercados Internacionales	11
7.1.1. Cinco principales importadores de aceite de palma y mejor destino para las exportaciones	11
7.1.2. Cinco principales países emergentes para expandir las exportaciones	13
7.1.3. Tamaño de mercado de Vietnam, mediante método de consumo aparente	15
7.2. Área Mercadotecnia Internacional	16
7.2.1 Analice los grupos de productos donde participa IOI en los mercados de países desarrollados.....	16
7.2.2. Analizar la estrategia de comunicación adoptada por la empresa ante las denuncias de las ONGs y plantear y elegir una estrategia de comunicación integral e indicar como podría ayudar al plan para el 2025.	28
7.2.3. Elaborar una estrategia de marketing para IOI teniendo en cuenta los retos en su crecimiento hacia el futuro y su decisión conservadora.....	32
7.2.4. Analizar el tipo de gestión comercial al ser una empresa familiar.....	39
7.3. Área Strategic Global Management	40
7.3.1. Factores y estrategias internas y externas que permitieron que IOI crezca desde una empresa de plantaciones de palma a una mini multinacional.....	40
7.3.2. Desafío de IOI al hacer crecer el negocio IOI Loder Croklaan en diferentes continentes.....	42

7.3.3. 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?	43
7.3.4. ¿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?	45
7.3.5. ¿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?	46
7.4. Área Logística del comercio Internacional	47
7.4.1. Identifique y analice tres variables que afectan el rendimiento de la cadena de suministro de IOI Corporation. ¿Qué recomendaciones daría para mejorar esta situación? 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.	47
7.4.2. 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.	50
7.4.3. “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.	52
7.5. Área Financiamiento Internacional	53
7.5.1. Análisis financiero de la empresa.....	53
7.5.2. Si el CEO le ofrece pagarle con acciones de la empresa, ¿aceptaría?.....	57
7.5.3. ¿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?	59
7.5.4. ¿Qué aspectos financieros debe considerar la empresa para ingresar a nuevos mercados no emergentes o menos relacionados?	62
CONCLUSIONES	64
RECOMENDACIONES	65
REFERENCIAS.....	67
BIBLIOGRAFIA	70

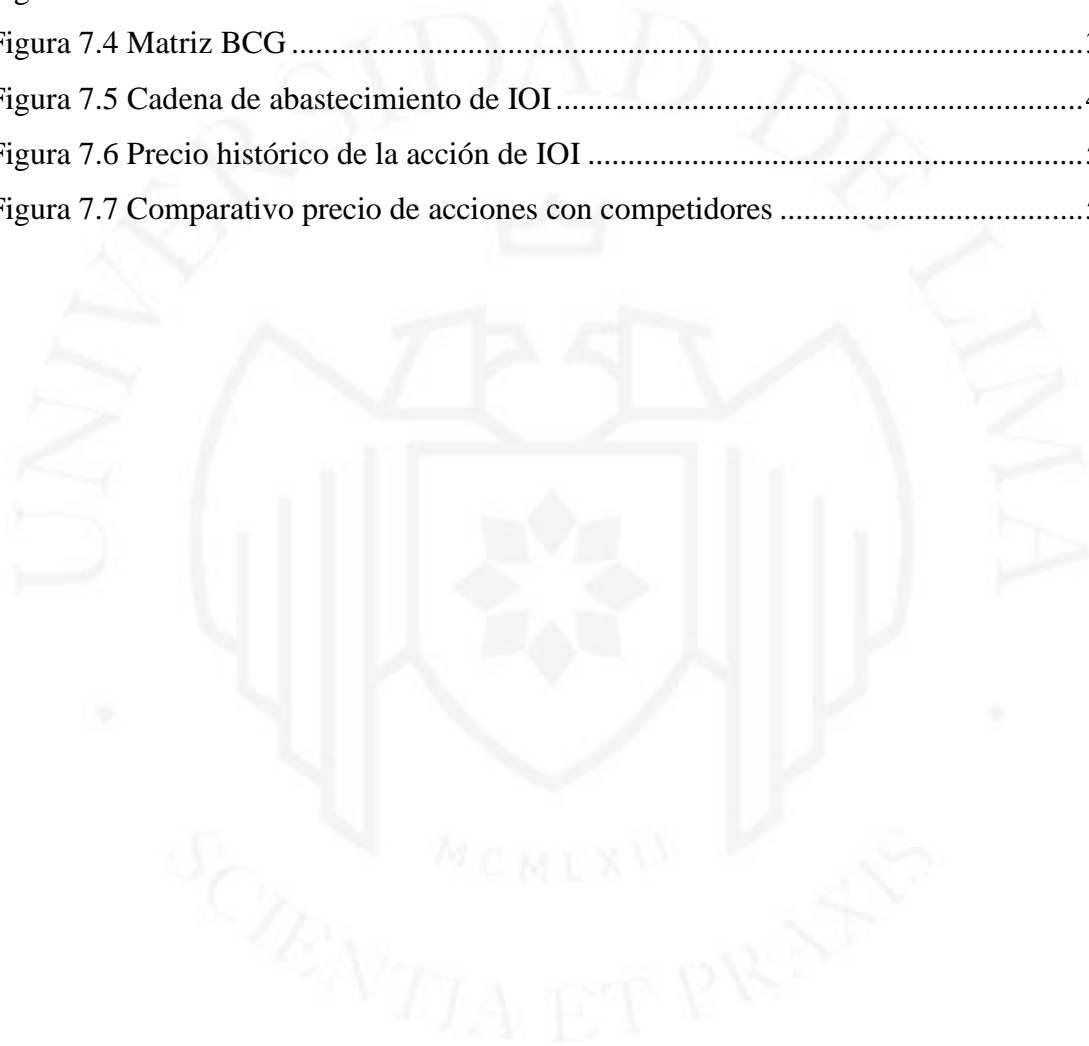


INDICE DE TABLAS

Tabla 7.1 Ranking de factores principales importadores.....	12
Tabla 7.2 Ranking de factores países emergentes	14
Tabla 7.3 Grupo de productos y segmentos de mercados de IOI	17
Tabla 7.4 Principales Clientes de IOI	19
Tabla 7.5 Matriz Interna	26
Tabla 7.6 Matriz Externa	26
Tabla 7.7 Ranking de Factores Estrategias de Comunicación.....	31
Tabla 7.8 Matriz Ansoff.....	35
Tabla 7.9 Comparativo entre las formas de internacionalización.....	37
Tabla 7.10 Principales estrategias.....	39
Tabla 7.11 Estado de resultados proyectado.....	61
Tabla 7.12 Flujo de efectivo proyectado	61

INDICE DE FIGURAS

Figura 7.1 Valor importado en 2018 (miles de USD).....	11
Figura 7.2 Ranking por variación acumulada en el año (%)	13
Figura 7.3 Matriz Interna Externa.....	27
Figura 7.4 Matriz BCG	33
Figura 7.5 Cadena de abastecimiento de IOI.....	48
Figura 7.6 Precio histórico de la acción de IOI	58
Figura 7.7 Comparativo precio de acciones con competidores	59



INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Información Cinco Principales Países Importadores	72
Anexo 2: Información Países Emergentes	73
Anexo 3: FODA.....	74
Anexo 4: Comparativo Estrategias de Comunicación	75
Anexo 5: Resumen Financiero de IOI en USD millones.....	76



RESUMEN

El presente trabajo realiza un análisis sobre la empresa IOI Corporation Berhard, una empresa familiar asiática fundada en los años 80, la cual se dedica principalmente a la plantación de palma y producción de aceite de palma y derivados. En el trabajo se presenta la situación actual de la empresa, así como los factores que la llevaron a lograr su crecimiento a una mini multinacional y su estrategia a futuro. El análisis de la empresa se realizará de acuerdo a las siguientes áreas: inteligencia de mercados, mercadotecnia internacional, strategic global management, logística internacional y financiamiento internacional de la empresa.

Para el análisis y desarrollo del caso de estudio se emplearon metodologías como matrices, ranking de factores y ratios financieros, se consultó además fuentes primarias y secundarias para obtener mayor información. El fin de realizar el análisis es determinar si es conveniente para la empresa realizar la propuesta de crecimiento planteada.

Luego de realizar el análisis, se obtuvo como resultado, que la empresa a pesar de contar con una amplia variedad de productos, presencia en distintos países y encontrarse en crecimiento, cuenta con un apalancamiento alto y un bajo margen de ganancia, debido a distintos factores y al encontrarse en una industria con alto riesgo y volátil.

Palabras clave: IOI corporation berhard, empresa familiar, industria de aceite de palma.

ABSTRACT

The present case study analyzes the company IOI Corporation Berhard, an Asian family business founded in the 80s, which is mainly engaged in palm plantation and the production of palm oil and derivatives. This study presents the current situation of the company, as well as the factors that allowed them to grow to a mini multinational and its strategy for the future. The analysis of the company will be carried out according to the following areas: market intelligence, international marketing, global strategic management, international logistics and international financing of the company

For the analysis and development of the case study, methodologies such as matrices, ranking of factors and financial ratios were used, primary and secondary sources were also consulted to obtain more information. The purpose of the analysis is to determine if it is convenient for the company to make the proposed growth proposal.

After performing the analysis, it was obtained as a result, that the company despite having a wide variety of products, presence in different countries and growing, has a high leverage and a low profit margin, due to different factors and to being in an industry with high risk and volatile

Keywords: IOI corporation berhard, family business, palm oil industry.

INTRODUCCIÓN

La compañía IOI Corporation Berhard (IOI) es una empresa líder global en la industria de aceite de palma sustentable. La empresa inicio en Malasia en los años 80 como una empresa familiar. IOI se encuentra verticalmente integrada y sus operaciones se dividen en plantaciones y manufactura de los recursos.

Actualmente IOI cuenta con plantaciones en Malasia e Indonesia, con un total de 174,081 hectáreas plantadas, produciendo más de 3 millones de toneladas de palma. Además, cuenta con operaciones de manufactura, las cuales se encuentra en Europa, Asia y Norte América. Sus productos manufacturados se dividen en refinería, oleo químicos y grasas y aceites especiales.

IOI cuenta con una amplia oferta de productos para distintas industrias, tales como alimentaria, cuidado personal, farmacéutica y cosmética.

El presente trabajo analizara la empresa desde los puntos de vista de inteligencia de mercados internacionales, mercadotecnia internacional, estrategias globales, logística internacional y financiamiento internacional para determinar si el CEO debería aceptar la propuesta de crecimiento recibida.

CAPÍTULO I: OBJETIVOS

El presente trabajo tiene como objetivo principal, determinar si el CEO de IOI Corporation debería aceptar la propuesta de crecimiento y expansión del CEO Julian Veitch de negocios derivados.

Otros objetivos del caso son:

- Determinar los mercados a los cuales se podría expandir la empresa para hacer crecer el negocio, tanto en mercados desarrollados como emergentes
- Realizar un análisis de los principales productos y mercados de IOI Corporation, para determinar las características de sus clientes y mercados, así como clasificar sus productos.
- Analizar la estrategia de comunicación de la empresa y plantear estrategias alternativas, así como plantear una estrategia de marketing para la empresa
- Analizar la gestión comercial de las empresas familiares
- Analizar la cadena de suministro del grupo
- Analizar financieramente la empresa

CAPÍTULO II: PREGUNTAS DE INVESTIGACION

Las preguntas del caso están divididas de acuerdo al área de investigación y son las siguientes

Área Inteligencia de Mercados Internacionales

1. Analizar los cinco principales importadores de aceite de palma y brindar una recomendación al CEO sobre el destino más interesante para enfatizar las exportaciones.
2. Seleccionar los cinco principales países emergentes de acuerdo al informe de Bankia Estudios.
3. Sobre el país emergente seleccionado, mediante el método de consumo aparente, determinar el tamaño del mercado.

Área Mercadotecnia Internacional

4. Analizar los grupos de productos donde participa IOI en los mercados de países desarrollados, empleando los siguientes instrumentos:
 - a) Matriz de los diferentes segmentos donde participan los productos
 - b) Matriz de las características del perfil de clientes industriales
 - c) Cinco fuerzas de Michael Porter y la matriz EFI y EFE
5. Analizar la estrategia de comunicación de la empresa, luego de las denuncias presentadas por las ONGs.
 - a) Determinar si la empresa ha utilizado una estrategia de comunicación apropiada
 - b) Plantear tres alternativas de estrategias integrales de comunicación de IOI
 - c) Elegir la estrategia de comunicación más adecuada, mediante ranking de factores
 - d) ¿En qué medida los resultados esperados de la estrategia integral de comunicación de IOI podrían coadyuvar al plan del 2025?
6. Elaborar una estrategia de marketing para IOI teniendo en cuenta los retos de su crecimiento hacia el futuro, utilizando los siguientes elementos
 - a) Análisis de la cartera de sus actividades
 - b) Elaborar y analizar las estrategias básicas de desarrollo, crecimiento y competitivas que debe emplear la empresa

c) Elaborar y analizar las estrategias de desarrollo internacional que debería seguir IOI

7. Analizar el tipo de gestión comercial de IOI, siendo una empresa familiar

a) Realizar un FODA

b) ¿Piensa que IOI como empresa familiar esta mejor posicionada que una empresa no familiar para lograr el crecimiento global?

Área Strategic Global Management

8. Determinar qué factores y estrategias externas e internas permitieron que IOI crezca desde una empresa de plantaciones en Malasia a una mini multinacional

9. Indicar con que desafío se enfrentó el CEO cuando IOI trato de hacer crecer su negocio en diferentes continentes

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?

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

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?

Área Logística del Comercio Internacional

13. Analizar tres variables que afectan el rendimiento de la cadena de suministro de IOI y dar recomendaciones para mejorar la situación

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.

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

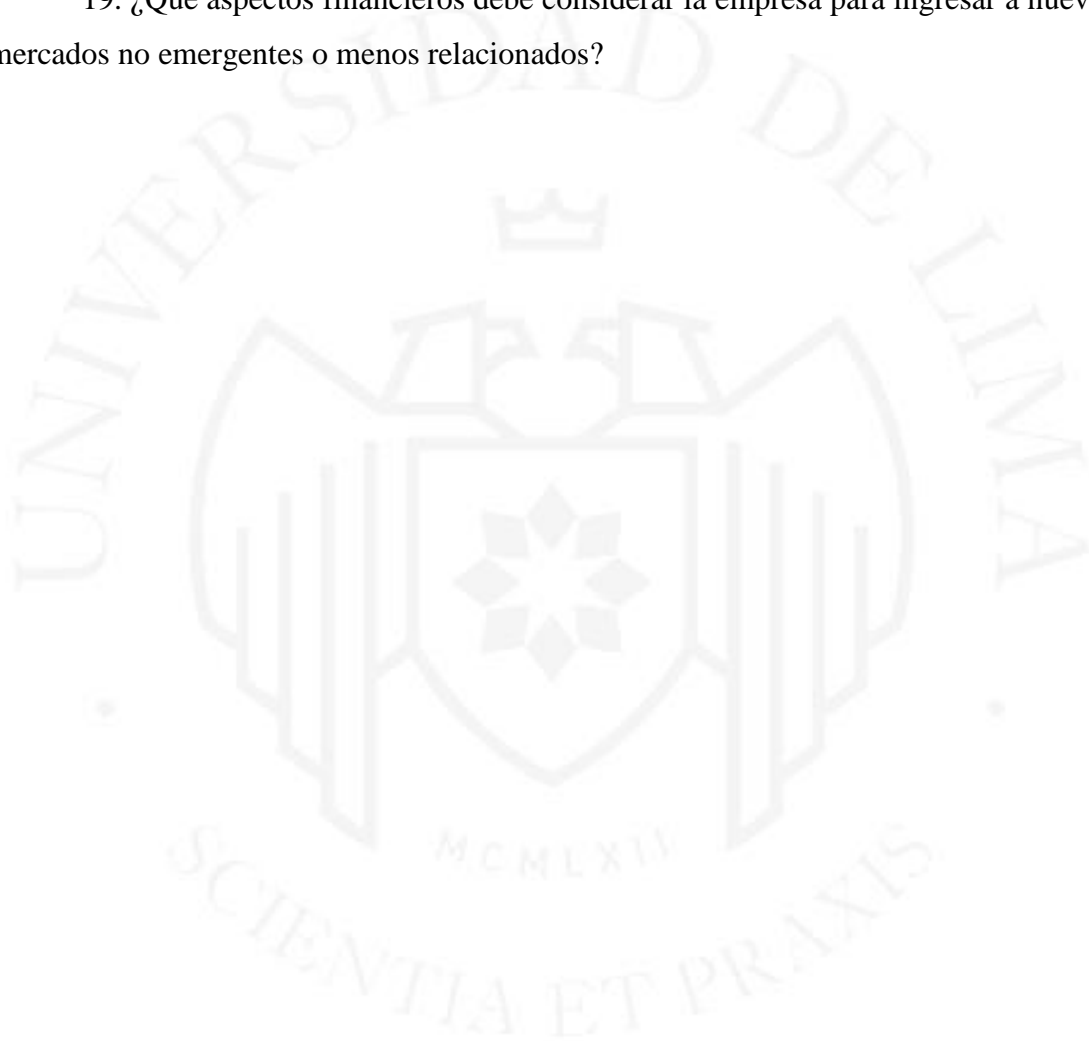
Área Financiamiento Internacional

16. Analizar financieramente la empresa

17. Si el CEO (Lee) le ofrece pagarle con acciones de la empresa. ¿Aceptaría?

18. ¿Considera 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?

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

Las técnicas de recolección de datos son los procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener la información necesaria para dar cumplimiento a su objetivo de investigación (Hurtado, 2012).

El presente trabajo recopilará información para su desarrollo de fuentes primarias y secundarias, mediante la recopilación documental y bibliográfica. Esta técnica consiste en consultar bibliografía y otros materiales que puedan ser útiles para el propósito del estudio (Hernandez, Fernandez, y Baptista, 1998).

Las fuentes de información a utilizar son:

- Fuentes internas: la mayor parte de la información sobre la empresa a analizar será recopilada de informes realizados por la misma empresa y del caso de investigación.
- Información de internet: se investigará en internet sobre los distintos puntos a tratar en el trabajo, consultando libros online, periódicos, informes y bases de datos.
- Libros: se recopilará información de la bibliografía obligatoria como de otros libros adicionales.

La recopilación de la información se realizó en los meses de junio y julio del 2019, en la biblioteca de la Universidad de Lima. Para seleccionar los documentos a incluir, se utilizaron los siguientes criterios:

- Año de Publicación: Para la información relacionada la empresa, no se utilizaron documentos publicados antes del 2010. Para información teórica, no se excluyó por año de publicación.
- Características del documento: solo se utilizaron fuentes de información confiables, excluyendo información de blogs personales y artículos incompletos.
- Idioma: los documentos a incluir pueden estar escritos en español o inglés.

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

El análisis de la información consiste en comprender y transformar la información recopilada para luego relacionarla con el caso de estudio. Para realizar el proceso de análisis, primero se debe identificar la información que se requiere para contestar las preguntas, luego se procede a seleccionar la información de mayor utilidad para luego clasificarla según el tema, procesarla e interpretarla.

El análisis de la información se realizará comparando información de distintos autores, permitiendo detectar semejanzas y completar la información requerida para obtener las respuestas a las preguntas del caso.

Otros métodos de análisis a utilizar son:

Matrices

Esta herramienta que permite establecer vínculos entre dos categorías, sirve también para explicar cómo es que se vinculan ambas y para mostrar un resumen de la información.

Gráficos

Es una herramienta utilizada para la representación visual de datos numéricos por medio de esquemas o dibujos que demuestran la relación entre los datos.

Ranking de factores

Sirve para realizar un análisis cuantitativo en el que se comparan varias opciones para determinar la mejor opción. Se debe determinar los factores a analizar para cada opción y asignarle un peso a cada uno según la importancia para la toma de la decisión. Luego, se debe evaluar cada factor para cada opción y el que tenga mejor puntaje será el mejor.

Cinco fuerzas de Michael Porter

Permite analizar el nivel de competencia de una empresa dentro de un sector y determinar el poder competitivo de la empresa. Las cinco fuerzas son: poder de

negociación del cliente, poder de negociación del proveedor, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre competidores.

Matriz BCG

Es una matriz de crecimiento para evaluar el atractivo de una cartera de productos de una empresa, de esta forma permite determinar qué productos son los más rentables de una empresa y así poder definir qué estrategia de marketing utilizar.

Matriz Interna y Externa

Esta herramienta diseñada para la toma de decisiones estratégicas de una empresa, se basa en dos matrices, la interna que evalúa las fortalezas y debilidades de una empresa y la matriz externa que evalúa las oportunidades y amenazas. Los índices de estas dos matrices se grafican en la matriz interna y externa, según el puntaje obtenido la empresa se ubica en uno de los nueve cuadrantes de la matriz. Cada cuadrante indica la estrategia recomendada para la empresa, son principalmente tres estrategias: crecer y construir, proteger y mantener y por último cosechar y reducir.

Análisis FODA

Este análisis permite hacer un diagnóstico de una empresa en función del contexto y mercado interno y externo en un momento determinado. Permite averiguar cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa y así obtener información crítica para determinar la mejor forma de actuar.

Ratios financieros

Permiten analizar la situación financiera de una empresa y compararla con años anteriores o con otras empresas de la industria. Permite también determinar en base a los resultados obtenidos, que acciones tomar para mejorar la situación. Los principales ratios para analizar la situación de la empresa son los de liquidez, rentabilidad y endeudamiento.

CAPÍTULO V: DESCRIPCIÓN DEL CASO

El caso IOI's Global Challenge: Moving Up the Palm Oil Value Chain (2018) trata de la empresa IOI Corporation Berhard (IOI), la cual inicio como una empresa de plantaciones en Malasia hasta convertirse en una empresa multinacional con una capitalización de mercado de US\$ 6.7 billones en el 2017 y con presencia en Asia, Europa y Norte América.

IOI prioriza la eficiencia y se caracteriza por el liderazgo involucrado y guiado por el ejemplo, además de centrarse en el control de costos. La empresa está controlada principalmente por la familia Lee, quienes cuentan con casi la mitad de las acciones de IOI y ocupan los principales puestos ejecutivos y del directorio.

La demanda de aceite de palma creció al mismo tiempo que la población mundial, lo cual origino la rápida expansión de las plantaciones. El crecimiento de la industria, así como la consolidación y los altos precios, motivo a las empresas a invertir en la industria de derivados.

El rápido crecimiento de la industria generó criticismo de organizaciones no gubernamentales (ONG), quienes asociaban a las empresas con la deforestación y destrucción del hábitat de los animales. En consecuencia, en el 2004 se fundó la “Roundtable of Sustainable Palm Oil”, para crear estándares y certificar las plantaciones.

IOI cuenta con plantaciones en Malasia e Indonesia, y dirige sus ventas a otros negocios (b2b), su estrategia de crecimiento fueron las fusiones y adquisiciones además del crecimiento orgánico. En 1997, la empresa incursionó en la industria de derivados, al adquirir la empresa Palmco Holdings, en 2002 adquirió Loders Croklaan, una empresa manufacturera de grasas especiales con enfoque en R&D y presencia en Europa y Estados Unidos.

IOI se diferenció principalmente en los mercados desarrollados al posicionarse con una cadena de suministro sustentable, eficiente e integrada, lo cual le permitió reducir la volatilidad y aumentar los márgenes. La empresa se expandió rápidamente en Europa y Norte América aumentando la capacidad de las plantas.

Para el 2017, se pudo apreciar en su reporte anual que casi la mitad de sus ganancias provenían del segmento de derivados de los mercados desarrollados, a diferencia de sus competidores quienes se centraron en mercado en desarrollo.

Además, de sus productos con valor añadido gracias a las patentes de IOI Loders Crokiaan. Desde la adquisición, la empresa presento más de 200 patentes y el presupuesto para innovación aumento a seis millones de euros en el 2016.

En el 2016, la RSPO suspendió los certificados de IOI, lo cual ocasiono que muchos clientes dejaron de comprarle a la empresa. Esto genero una crisis corporativa y daños a la reputación de la empresa. Sin embargo, en agosto del mismo año la certificación fue restaurada.

El CEO de IOI Loders Crokiaan le propuso el CEO de IOI, duplicar el volumen del negocio y triplicar las ganancias para el 2025. Esto a través de la creación de nuevos productos e incrementando las ventas de los productos existentes y expandiéndose a nuevos mercados.

Dada la cultura de la empresa y que todas las operaciones de la compañía son supervisadas por el CEO, este considera que el continuar con la expansión de la compañía dificultaría aún más la comunicación, control y supervisión.

CAPÍTULO VI: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

7.1 Área de inteligencia de mercados Internacionales

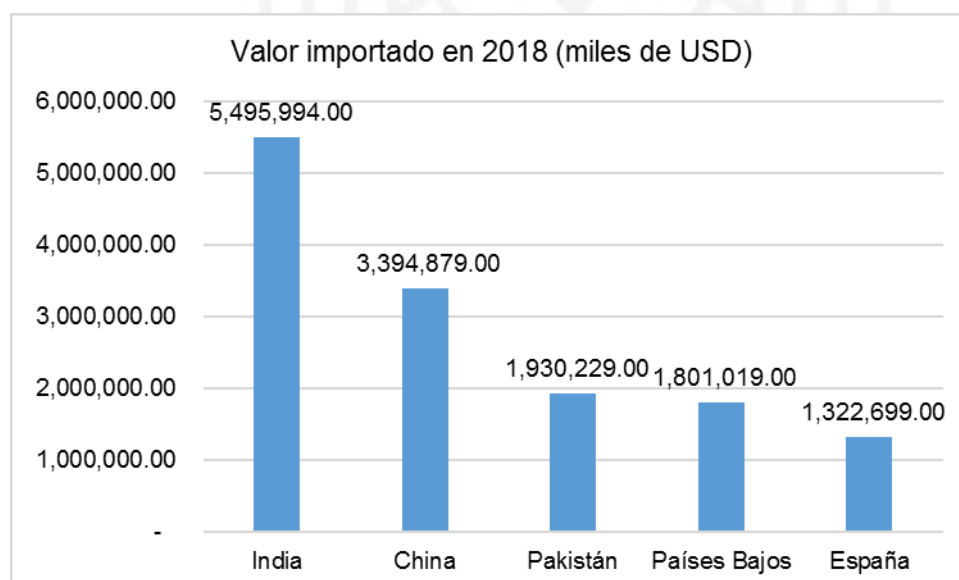
7.1.1. Cinco principales importadores de aceite de palma y mejor destino para las exportaciones

Para determinar el mejor destino para realizar las exportaciones de aceite de palma, se tomará en cuenta información de Trade Map (2019) y del Banco Mundial (2019). La Partida Arancelaria a utilizar es 15.11.00.00.00, “Aceite de palma y sus fracciones, incl. Refinados sin modificar químicamente”.

Al analizar la información de Trade Map (2019), según la P.A. 15.11.00.00.00 importaciones del 2018, podemos ver que los cinco países con mayor volumen de importación son: India, China, Pakistán, Países Bajos y España.

Figura 7.1

Valor importado en 2018 (miles de USD)



Nota: Valor importado en el mundo USD 31,476,345

Fuente: Trade Map (2019)

Teniendo en cuenta estos cinco países, se realizará un ranking de los principales factores logísticos y económicos de cada uno en la siguiente tabla para determinar el

mejor destino para las exportaciones de IOI. Además, los datos de cada factor por país se encuentran en los anexos del presente trabajo.

Tabla 7.1

Ranking de factores principales importadores

Descripción	Peso	India	China	Pakistán	Países Bajos	España
Volumen de Importaciones	15%	5	4	3	2	1
Nivel de precios de las importaciones	15%	1	2	3	5	4
Ranking en facilidad para hacer negocios	10%	2	3	1	4	5
PBI Tasa de crecimiento anual	5%	5	4	3	2	1
Exportación de bienes y servicios % del PBI	2.5%	2	3	1	5	4
Importación de bienes y servicios % del PBI	2.5%	3	2	1	5	4
Desempeño logístico	10%	2	3	1	5	4
Frecuencia de arribo de embarques al destinatario dentro del plazo previsto	5%	2	3	1	5	4
Facilidad para localizar y hacer seguimiento a los envíos	5%	2	3	1	5	4
Facilidad para coordinar embarques a precios competitivos	5%	2	3	1	4	5
Eficiencia del despacho aduanero	5%	2	3	1	5	4
Competitividad y calidad de los servicios logísticos	5%	2	3	1	5	4
Calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y transporte	5%	2	3	1	5	4
Tiempo para importar/exportar, cumplimiento documental	5%	3	4	2	5	5
Costo para importar/exportar, cumplimiento fronterizo	5%	4	3	2	5	5
Puntaje	100%	2.63	3.08	1.80	4.25	3.65

Fuente: Banco Mundial (2019)

Elaboración Propia

Luego de analizar la tabla 7.1, vemos que el país con mayor puntaje es Países Bajos, con 4.25, por lo tanto, se recomienda IOI enfatizar las exportaciones hacia este país.

A pesar de que en la tabla se puede apreciar que Países Bajos no tiene la tasa de crecimiento de PBI más alta, siendo esta 2.90% en el 2018, presenta una economía estable siendo la número 17 por volumen del PBI. Además, se encuentra en el puesto número 36 de Doing Business (Banco Mundial, 2019).

En cuanto al aspecto logístico, cuenta con los indicadores más altos comparado a los otros países evaluados, siendo su índice promedio 4 de 5 puntos (Banco Mundial, 2019).

Países bajos es el principal importador europeo de aceite de palma, con el objetivo de promover el aceite de palma sostenible, en el 2016 fue creada la “Alianza Holandesa de Aceite de Palma Sostenible”, cuyo objetivo es lograr un consumo de aceite de palma 100% sustentable. Tiene como socios refinerías e industrias que usan el producto como materia prima y retailers (ProEcuador, 2017, p. 9).

7.1.2. Cinco principales países emergentes para expandir las exportaciones

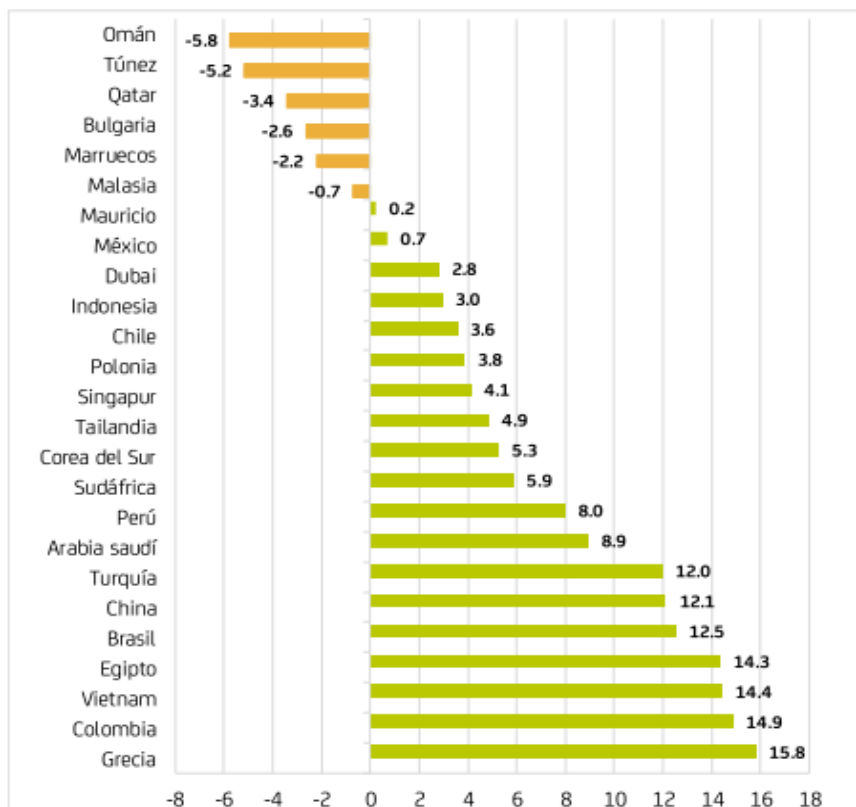
En el reporte de Bankia Estudios (2019) sobre mercados emergentes, se encuentra información financiera y los principales índices y rankings de estos mercados. En base a esta información y específicamente al ranking por variación acumulada en el año es que se seleccionarán a los países para el análisis.

Figura 7.2

Ranking por variación acumulada en el año (%)

Ranking por variación acumulada en el año (%)

Índices de bolsa nacionales



Fuente: Bankia Estudios (2019)

Al analizar la imagen, se encuentra que los cinco países con mayor variación acumulada son: Grecia, Colombia, Vietnam, Egipto y Brasil. Por lo tanto, se tomará en cuenta a estos cinco países para elegir el mercado para la expansión de las importaciones de IOI Corporation. Se realizará un análisis por medio de ranking de factores para determinar qué país emergente es la mejor opción para expandir las exportaciones.

Tabla 7.2

Ranking de factores países emergentes

Descripción	Peso	Grecia	Colombia	Vietnam	Egipto	Brasil
Volumen de Importaciones	15%	1	3	5	4	2
Nivel de precios de las importaciones	15%	4	3	1	5	2
Ranking en facilidad para hacer negocios	10%	3	5	4	1	2
PBI Tasa de crecimiento anual	5%	2	3	5	4	1
Exportación e importación de bienes y servicios % del PBI	5%	4	2	5	3	1
Desempeño logístico	10%	4	2	5	1	3
Frecuencia de arribo de embarques al destinatario dentro del plazo previsto	5%	4	1	5	2	3
Facilidad para localizar y hacer seguimiento a los envíos	5%	4	2	5	1	3
Facilidad para coordinar embarques a precios competitivos	5%	5	4	3	1	2
Eficiencia del despacho aduanero	5%	4	3	5	2	1
Competitividad y calidad de los servicios logísticos	5%	3	2	5	1	4
Calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y transporte	5%	5	1	4	2	3
Tiempo para importar/exportar, cumplimiento documental	5%	5	3	2	1	4
Costo para importar/exportar, cumplimiento fronterizo	5%	5	2	4	3	1
Puntaje	100%	3.50	2.75	3.95	2.55	2.25

Fuente: Banco Mundial (2019)

Elaboración Propia

Al analizar la tabla 7.2, se determina que, de los principales países emergentes, Vietnam sería la mejor opción para expandir las exportaciones al obtener el puntaje más alto con 3.95.

Vietnam importa el aceite de palma principalmente de Indonesia y Malasia y representa el 1.6% de las importaciones mundiales del producto, además se encuentra en el puesto número 14 de las importaciones mundiales Trade Map.

Por otro lado, el PBI del país se encuentra en crecimiento, alcanzando en el 2018 un 6.80% de crecimiento comparado al 2017. De igual forma, respecto a la parte logística

sus indicadores se encuentran por encima de 3 puntos de 5. Por lo que se entiende que cuentan con un buen desempeño logístico general (Banco Mundial, 2019).

Si bien en el 2015 hubo una recesión en las importaciones del producto en el país, en el 2018 superaron las importaciones previas, importando 861,476 toneladas, equivalente a US\$513,417. En el periodo 2014-2018, la cantidad importada por Vietnam ha crecido en un 2% (Trade Map, 2019).

Vietnam cuenta con alrededor de 37 empresas productoras, siendo la principal Vietnam Vegetable Oil Industry Corporation (Vocarimex) con una participación de mercado de 80%. Los principales productos que comercializan son aceite vegetal (para cocinar), margarinas, e implementos para la panadería.

7.1.3. Tamaño de mercado de Vietnam, mediante método de consumo aparente

Para determinar el tamaño de mercado de Vietnam, se utilizará el método de consumo aparente. Este sirve para establecer el consumo que un mercado representa, lo cual permite tomar mejores decisiones para la empresa. La fórmula para determinar el consumo aparente es la siguiente:

$$CA = \textit{Producción} + \textit{Importación} - \textit{Exportación}$$

De acuerdo a Trade Map (2019) y según la P.A. 15.11.00.00.00 (Aceite de palma y sus fracciones), las importaciones de Vietnam en el 2018 fueron de 861,476 toneladas.

En cuanto a las exportaciones, indica que Vietnam solo exporto 41 toneladas el 2018.

Respecto a la producción de aceite de palma en Vietnam, esta fue de 0 toneladas en el 2017 (Food and Agriculture Organization [FAO], 2017).

Entonces, la formula quedaría así:

$$CA = 0 + 861,476 - 41$$

Por lo tanto, el consumo aparente de Vietnam será de 861,435 toneladas de aceite de palma.

Es importante mencionar que en Vietnam se está experimentando con la posibilidad de plantar aceite de palma, sin embargo, este se encuentra en una fase

experimental con pequeños terrenos de cultivo, sumando un total de 650 hectáreas de aceite de palma no comercializable (Colchester et al, 2011, p. 7).

7.2. Área Mercadotecnia Internacional

7.2.1 Analice los grupos de productos donde participa IOI en los mercados de países desarrollados

En primer lugar, es necesario aclarar que IOI tiene dos tipos de negocio, la plantación o cultivo de palma y la manufactura, la cual está compuesta por la refinería, la industria oleo química y la de aceites y grasas especiales. El negocio de aceites y grasas especiales se desarrolla con la empresa asociada Bunge Loders Croklaan (IOI Loders Croklaan).

Algunos de los principales competidores de IOI son FTSE Bursa Malaysia KLCI y Bursa Malaysia Plantation.

En el 2017, las ventas de IOI para el grupo de oleo químicos fue 582,458 ton, con una utilización del 80% de su planta. Respecto a la refinería, las ventas fueron de 2,414,773 ton, con una utilización del 63% de su planta. En cuanto a las grasas y aceites especiales, las ventas fueron de 766,188 ton, con una utilización del 57% de su planta.

En la siguiente tabla, se puede visualizar mejor los tipos de productos y negocio con los que cuenta IOI Corporation según el continente.

Tabla 7.3

Grupo de productos y segmentos de mercados de IOI

Grupo de Productos	Producto/ País	Segmento de Mercado		
		Norte América	Europa	Asia
Refinería	Refinerías donde procesan la palma. Principales productos: RBD Olein, RBD Stearing, Palm fatty acid distillate, aceite de palma crudo	Estados Unidos, Canadá	Holanda, Alemania, Italia	China, Malasia, Indonesia
			Refinerías certificadas por la RSPO y con ISO 9001/ISO 14001, OHSAS18001 y HACCP/GMP. Venden productos a granel y en empaques como botellas, latas, etc	Cuentan con dos refinerías en Malasia, ubicadas cerca de las plantaciones y principales puertos. Capacidad anual de 1,800,000 TM.
Oleo Químico	Uso principal en la industria farmacéutica, cosmética, cuidado personal y alimentos. Productos: Glicerina, soap noodles, fatty acids, etc.	Oficina de ventas regional en Nueva Jersey, USA.	Dos fábricas en Alemania, especializadas en esterificación, certificadas por RSPO. IOI Oleo Witten e IOI Oleo Wittenberge. La oficina regional se encuentra ubicada en Hamburgo. Ofrecen productos personalizados. Cuentan con una cadena logística "lean".	Fábricas en Penang y Johor, dividido en dos empresas IOI Oleo Prai e IOI Oleo Pasir Gudang, esta última también es una refinería. Ofrecen productos Premium y Kosher. Certificada por RSPO. Exportan a más de 65 países
Aceites y grasas Especiales	Mezclas fabricadas para uso en la industria alimentaria, con aplicación en la repostería, nutrición de niños, margarina, etc.	Cuentan con fábricas en los 3 segmentos de mercado, desde donde exportan a más de 100 países. El área de R&D ha desarrollado más de 300 patentes. Cuentan con más de 500 productos.		
		Fábricas en USA y Canadá, los productos más vendidos son los relacionados a la repostería. Oficina regional ubicada en USA.	Fábricas ubicadas en Holanda, y oficinas en Holanda, Italia, Rusia y Polonia.	Fábricas ubicadas en Malasia y China. Oficinas ubicadas en Malasia, Filipinas y China.

Fuente: IOI Group (2019)

Elaboración propia

Referente a los clientes de IOI, estos son principalmente compañías consumidoras de bienes de rápido movimiento (FMCG) tales como Nestlé, Unilever y Procter & Gamble.

Según Fierro (2005): “Los mercados industriales están formados por agentes económicos considerados unidades intermediarias de consumo entre los mercados primarios y los mercados de consumo final, así como sus proveedores. Se adquieren los bienes o servicios para incorporarlos a sus procesos productivos” (p.176).

Con este contexto, IOI Corporation sería el proveedor primario y las compañías (FMCG) serían los mercados industriales, quienes procesan la materia prima para desarrollar el producto final para distribución a los consumidores finales.

Además, en los mercados industriales, tanto la oferta como la demanda están más concentradas, lo cual permite conocer mejor las características y necesidades de cada cliente y ofrecerles un trato personalizado. En la medida que la empresa sepa adaptarse a las exigencias de cada cliente, estará creando valor añadido y creando una relación de confianza y compromiso con el cliente. La motivación de compra de las organizaciones es distinta a la del consumidor final, ya que esta intenta cumplir con los objetivos y políticas establecidas por la organización. En cuanto a las características de la demanda, las organizaciones toman en consideración la calidad, la adaptación a sus requisitos y el tiempo de entrega (Fierro, 2005, p. 177).

De acuerdo a Keller y Kotler (2016), hay una serie de factores que influyen en el desarrollo de la relación entre socios empresariales. Siendo estos: la disponibilidad de alternativas, la importancia de los suministros, la complejidad del suministro y el dinamismo del mercado de suministro. Además, indican que es posible clasificar las relaciones comprador – proveedor. En el caso de IOI considero que la relación que tienen con sus clientes industriales es “el cliente manda”, ya que esta es una relación cercana y cooperativa, en la cual el vendedor, en este caso IOI, se adapta para satisfacer las necesidades del cliente sin esperar que este también se adapte (pp. 208-209).

En la siguiente matriz, se establecen las principales características de los clientes industriales de IOI.

Tabla 7.4

Principales Clientes de IOI

Producto / Cliente	Nestlé	Unilever	P&G
Refinería	<p>Enfocados en los clientes. Ofrecen productos innovadores que se adaptan a las necesidades de los consumidores.</p> <p>Están comprometidos a adoptar prácticas responsables en su cadena logística, los proveedores deben ser sustentables, contar con trazabilidad y cumplir con su estándar y con la política de mejores prácticas para proveedores. (Nestlé Responsible Sourcing Standard)</p>	<p>Enfocados en que sus marcas tengan un propósito positivo con el planeta y las personas.</p> <p>Buscan trabajar con proveedores, agentes y demás, con valores y estándares similares a los de ellos.</p> <p>Además, buscan tener un impacto positivo en toda su cadena de valor, tomando conciencia en temas como derechos humanos y corrupción.</p>	<p>Socialmente responsables, enfoque sustentable. Promueven el consumo responsable, buscan proteger los bosques y concientizar sobre el reciclaje.</p> <p>Entre sus políticas y prácticas, tratan temas como el cambio climático, agua, política de calidad ambiental y el aceite de palma.</p> <p>Respecto al aceite de palma, están comprometidos a tener una cadena de suministro con cero deforestaciones, buscando lograrlo al tener trazabilidad con los proveedores, los proveedores deben contar con planes de no deforestación y además trabajan también con ONG's para promover estos estándares y prácticas en la industria, promueven también el respeto a los derechos de las comunidades indígenas.</p>
Oleo Químico	<p>A través de la ONG "The Forest Trust", colaboran en iniciativas para incluir pequeños productores de aceite de palma en su cadena de suministro, los apoyan también a producir de forma responsable.</p> <p>También cuentan con un Estándar de abastecimiento responsable, para crear protección medioambiental en el suministro de aceite de palma, todos los proveedores deben contar con certificación de la RSPO, respetar las comunidades indígenas y evitar la deforestación.</p>	<p>Cuentan con una política de aceite de palma sostenible, la cual todos sus proveedores deben cumplir. En esta buscan lograr trazabilidad en su cadena de suministro, contar con proveedores certificados, así como incluir a los pequeños agricultores y promover los derechos humanos.</p>	<p>P&G se encuentra en más de 160 países y cuenta con más de 300 marcas.</p>
Grasas y aceites especiales	<p>Nestlé se encuentra en 81 países, cuenta con 443 fábricas y 10 mil productos</p> <p>Meta: para el 2020, que el 100% de aceite de palma a utilizar sea producido responsablemente.</p> <p>Categoría de productos: Cuidado de la piel, alimentos, repostería</p>	<p>Unilever se encuentra en más de 80 países alrededor del mundo.</p> <p>Meta: para el 2019, que el aceite de palma y derivados que adquieren tengan 100% de trazabilidad y que el 100% sea certificado.</p> <p>Categoría de productos: Alimentos, Cuidado de la casa y cuidado personal</p>	<p>Son miembros de la RSPO</p> <p>Meta: para el 2020, contar con una cadena de suministro de aceite de palma con cero deforestaciones.</p> <p>Categoría de productos: Cuidado de la piel, detergentes, shampoo, etc.</p>

Fuente: Nestle (2019), Unilever (2019) y Procter & Gamble (2019)
 Elaboración Propia

En conclusión, se determina que las tres empresas tienen en común su enfoque en buscar ser una empresa responsable y el contar con políticas y buenas prácticas con sus proveedores, especialmente con los proveedores de aceite de palma.

Cada empresa tiene una política especial para sus proveedores de aceite de palma, pero todas con el mismo objetivo, lograr una cadena de suministro con trazabilidad, producción responsable y sustentable fomentando el apoyo a las comunidades indígenas y buscando reducir la deforestación.

Asimismo, tanto Nestlé como Procter & Gamble, trabajan con ONGs para lograr sus objetivos de promover las buenas prácticas en toda la cadena de suministro y buscan que todos sus proveedores estén certificados por la RSPO. Otro aspecto que tienen en común las tres empresas es sus productos ya que todas producen y comercializan artículos para el cuidado de la piel y alimentos.

En conclusión, para que IOI mantenga su relación comercial con estos clientes, debe adaptarse a los requisitos y características que buscan en sus proveedores, es decir cumplir con las políticas establecidas por cada empresa, de esta forma genera un compromiso y confianza con los clientes, permitiendo la posibilidad de crear una relación a largo plazo.

Para comprender a la competencia de esta industria y establecer una estrategia que permita crecer a la empresa, es importante conocer cómo funciona y cómo afecta a la compañía. Este análisis se realizará mediante las cinco fuerzas de Porter.

La teoría de Michael Porter está compuesta por cinco fuerzas: amenaza de nuevos competidores entrantes, poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre competidores. La fuerza de todos estos factores combinados determina la atractividad y rentabilidad de la industria. La meta de las empresas es encontrar una posición en la industria en la que se pueda defender o influenciar las fuerzas a su favor (Porter, 1979, pp. 137-143).

Las cinco fuerzas guardan una relación directa y predecible con la rentabilidad de la industria. La regla general: cuanto más potente sea la fuerza, mayor presión impondrá a los precios o a los costos y por lo mismo menos atractiva resultará para los participantes. Es importante recordar que siempre se analiza desde la perspectiva de las empresas que están en la industria (Magretta, 2014, p. 37).

A continuación, se analizará cada una de las fuerzas de Porter para la industria de aceite de palma y derivados, comercializados a clientes industriales a nivel global, en términos de los productos de IOI, será para la refinería, oleo químicos y grasas y aceites especiales producidos a partir de la palma.

Poder de negociación de los clientes

Los clientes pueden influir en la rentabilidad obligando a la empresa a reducir sus precios, exigiendo servicios más amplios, mejores condiciones de pago o enfrentando a un competidor contra otro (Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 2012, p. 141).

El poder de negociación de los clientes depende de las siguientes condiciones: el grupo de compradores está concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor, los productos comprados representan una fracción significativa de las compras, los productos de esa industria son estándar, existe alto coste de cambio de proveedor, el producto es poco importante para la calidad de los productos de los compradores o los compradores representan una amenaza creíble de integración (Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 2012, p. 141).

Cómo visto anteriormente, los principales compradores son grandes empresas multinacionales como Nestlé, Unilever y P&G. Los productos que comercializa IOI, sin contar los productos desarrollados por R&D y patentados, son productos estándar y el costo de cambiar de proveedor para estas industrias por lo tanto no sería alto.

Además, como mencionado anteriormente, los clientes establecen políticas y regulaciones para la adquisición de estos productos, por lo que si la empresa no cumple con estas se corta la relación comercial.

En conclusión, en esta industria los clientes cuentan con gran poder de negociación.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores con gran poder de negociación, en los mercados en los que hay pocos proveedores alternos, pueden exigir precios más altos o mejores condiciones (Magretta, 2014, p. 40).

Un grupo de proveedores será poderoso cuando: está dominado por pocas empresas y más concentrado que la industria a la que venden, no existan productos sustitutos, el producto del proveedor es un input importante del negocio del comprador o

los costes de cambio de un proveedor a otro sean muy elevados (Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 2012, pp. 140-141).

Sin embargo, en este caso al IOI estar integrada verticalmente, y realizar ellos mismo el cultivo de la palma, no se ven afectados por los proveedores de su principal materia prima. IOI cuenta con plantaciones en Indonesia y Malasia, con un total de 174,081 hectáreas plantadas, produciendo más de 3 millones de toneladas de palma.

En conclusión, el poder de negociación de los proveedores de IOI es bajo.

Amenaza de Productos Sustitutos

Los productos sustitutos son los que cubren la misma necesidad básica, estos ponen un límite a la rentabilidad de la industria. Al no ser un rival directo, es difícil anticiparlos (Magretta, 2014, p. 42).

En el caso de la industria de aceite de palma y sus derivados, al ser un producto que se utiliza en la fabricación de alimentos, cosméticos y más, el cual tiene como beneficio además de un precio bajo, la estabilidad, sabor y solidez en la producción, es difícil de sustituir para la industria (Benavente, 2017, párr. 1)

El aceite de palma se encuentra en casi la mitad de alimentos, productos de cuidado personal y de limpieza, además, millones de personas dependen de los ingresos de estas plantaciones (World Agroforestry, 2013, párr. 3).

Sin embargo, debido a los cambios en los hábitos alimenticios de la población y con la tendencia de llevar una alimentación saludable, (el ácido palmítico tiene gran cantidad de colesterol malo), algunas empresas están optando por usar ácido esteárico, que se encuentra en la manteca de cacao, este no afecta el colesterol, pero tiene un precio más elevado (Stegmann, J, 2017).

En España, han desarrollado “Nutrisun”, una variedad de girasol modificada con alto contenido en ácido esteárico (Benavente, 2017, párr. 3). Otras alternativas son los aceites vegetales de soya, coco, etc. Pero presentan retos en temas de aceptación, sustentabilidad y precio. Además, muchos de estos aceites requieren pasar por un proceso de hidrogenación, el cual genera grasas trans (World Agroforestry, 2013, párr. 6).

Debido a que el aceite de palma es posiblemente dañino para la salud y los efectos de deforestación que conlleva su plantación, las compañías e investigadores están trabajando en sustitutos. En la Universidad de Bath, están trabajando en un producto

fabricado químicamente que reproduce las propiedades del aceite de palma y es ecológico (One Green Planet, 2015).

Respecto al tema de precios, el aceite de palma tiene un precio por tonelada de USD 684 /ton en promedio (Trade Map, 2019). En cuanto al sustituto en el que está trabajando la Universidad de Bath, se estima que tiene un precio de USD 400 sobre el precio del aceite de palma, es decir de USD 1,084 la tonelada (One Green Planet, 2015). En cuanto al ácido esteárico, de acuerdo a Trade Map (2019), tiene un precio promedio de USD 900-1,000 la tonelada.

En conclusión, se determina que el aceite de palma y sus derivados presentan un bajo nivel de amenaza de productos sustitutos en la actualidad.

Amenaza de nuevos participantes

De acuerdo a Magretta (2014), la amenaza de ingreso aminora la rentabilidad en dos formas, impone un tope a los precios, ya que precios más alto convierte en atractivo el mercado para otros participantes, y quienes ya están dentro de la industria tienen que gastar más para satisfacer a sus clientes (p. 44).

El grado de amenaza que suponen los nuevos entrantes depende de la existencia de barreras a la entrada, cuanto mayores sean estas barreras, menor será la amenaza. Existen seis barreras principales: las economías de escala, la diferenciación de los productos, los requerimientos de capital, la dificultad de acceso a los canales de distribución, la desventaja en costes y la regulación gubernamental (Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 2012, pp. 139-140).

Las economías de escala obligan a los nuevos participantes a iniciar su actividad con un alto volumen de producción, además, los requerimientos de capital para financiar instalaciones, dar crédito a los clientes o hacer frente a los gastos de publicidad condicionan también la decisión de entrada (Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 2012, p. 139).

En la industria de aceite de palma, es importante tener en cuenta que los nuevos participantes deberán invertir en terrenos y personal que cultive la palma o adquirir la palma a otros proveedores. También deben tener en cuenta el costo de la certificación RSPO, la inversión para implementar sus fábricas, tiendas, la cadena de distribución y la implementación de la trazabilidad en su cadena de suministro. El costo de la membresía para pertenecer a la RSPO es de USD 2,400 al año.

En cuanto a IOI la ventaja competitiva con la que cuenta frente a competidores nuevos y existentes, son las patentes, su integración vertical y la ubicación de tanto sus plantaciones, fábricas y tiendas, además de su cadena de suministro integrada.

En conclusión, se determina que la amenaza de nuevos participantes es baja, dado que requiere un alto nivel de inversión para ingresar al mercado.

Rivalidad entre competidores

Cuando la rivalidad entre los competidores actuales es intensa, la rentabilidad será baja. Se puede dar por competencia de precios, publicidad, introducción de nuevos productos o mejor servicio al cliente (Magretta, 2014, p. 46).

Algunos factores que afectan la rivalidad son la estructura de costes, la estructura de mercado y la estructura de preferencias de los consumidores. La estructura de costes se refiere a las barreras de movilidad, las economías de escala y la especificidad de los activos. En mercados con altos costos es probable que la rivalidad sea más elevada, ya que se necesita mayor volumen de actividad para recuperar la inversión (Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 2012, pp. 135-138).

La estructura de un mercado se puede definir a partir del número de empresas que compiten en ese mercado, el grado de diferenciación entre los productos, el grado de crecimiento, etc. Esto nos lleva a definir la situación competitiva del mercado, la cual puede ser un monopolio, oligopolio o competencia perfecta (Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 2012, p. 136).

En el caso de la industria de aceite de palma y sus derivados, se trata de una competencia perfecta ya que hay muchos proveedores y un bajo nivel de diferenciación, sin embargo, para los productos con los que se cuenta con patente se trata de un monopolio, ya que son los únicos autorizados a fabricar el producto por el tiempo que esta esté vigente.

En competencia perfecta el grado de rivalidad es elevado y el poder de mercado de los participantes es prácticamente nulo, debido al elevado número de competidores y a la ausencia de diferenciación (Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 2012, pp. 136-137).

En la situación de monopolio el mercado está dominado por un único fabricante, generalmente por un tiempo limitado, en esta circunstancia la empresa mantiene un poder de mercado elevado.

IOI compite contra grandes industrias a nivel nacional y global, en un mercado amplio y ya establecido. Como se mencionó anteriormente, al ser una competencia perfecta existe un alto nivel de rivalidad, principalmente en los productos provenientes de la refinería, al ser similares y con un bajo costo de cambio, la diferenciación de las empresas se da por el precio y las certificaciones con las que cuenta, la calidad, reputación de la empresa y servicio al cliente.

Los principales competidores de IOI son Genting Plantations Berhad, Golden Agri-Resources Ltd, Kuala Lumpur Kepong Berhad, MHC Plantations Berhad, PT Astra Agro Lestari, Tbk, Sime Darby Bhd and United Plantations Berhad.

Además, para sobresalir las empresas buscan innovar en derivados o contar con mayor producción o tecnología en sus fábricas, en el caso de IOI la ventaja que presenta son sus patentes. Al desarrollar un nuevo producto y patentarlo, pasan a ser un monopolio en el que no cuentan con competencia.

En conclusión, la industria de aceite de palma presenta un alto nivel de rivalidad entre competidores.

Teniendo en cuenta las cinco fuerzas de Porter, la estrategia que considero IOI debe aplicar es la de enfoque, la cual consiste en enfocarse en algunos segmentos de mercado relacionados entre sí y buscar el liderazgo a través de costos o diferenciación.

Continuando con el análisis de los productos y de la industria, se realizará también la matriz Interna y Externa, la cual determina el atractivo – competitividad de la industria.

Para realizar el análisis, es necesario determinar los factores internos y externos que afectan tanto a la empresa como a la industria. Respecto a la identificación de los factores externos, se incluyen el conjunto de características del mercado donde opera la empresa, mientras que los factores internos son todos los medios que dispone una empresa para actuar en el mercado (Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 2012).

Luego de definir tanto los factores internos como externos, se les debe asignar un peso a cada uno, evaluando cuales factores son más importantes para el desarrollo del negocio. Por último, a cada valor se le debe asignar un valor considerando la respuesta

actual de la empresa frente al factor. Los valores a utilizar son los siguientes: 4 (fortaleza mayor), 3 (fortaleza menor), 2 (debilidad menor) y 1 (debilidad mayor).

Para definir los factores internos y externos, nos apoyamos en el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), el cual se encuentra en los anexos del trabajo.

Entonces, en las siguientes tablas se puede observar la matriz de factores tanto internos como externos y el puntaje total obtenido para cada matriz.

Tabla 7.5

Matriz Interna

Análisis Interno	Peso	Valor	Puntaje
Participación del mercado	0.1	3	0.3
Rentabilidad	0.05	3	0.15
Inversión en R&D	0.1	4	0.4
Poder de negociación frente a clientes	0.05	2	0.1
Patentes	0.1	4	0.4
Certificaciones	0.15	4	0.6
Imagen de la empresa	0.1	1	0.1
Variedad de productos	0.1	3	0.3
Cadena de suministro	0.15	4	0.6
Directo compuesto por familiares	0.05	2	0.1
Proceso de toma de decisiones	0.05	1	0.05
Total	1.00		3.1

Fuente: IOI Group (2019)

Elaboración propia

Tabla 7.6

Matriz Externa

Análisis Externo	Peso	Valor	Puntaje
Expansión a nuevos mercados	0.1	4	0.4
Crecimiento de la demanda	0.15	2	0.3
Diversificación a biodiesel	0.05	1	0.05
Cambio Climático	0.1	4	0.4
Presión de las ONGs	0.15	4	0.6
Investigación de productos sustitutos	0.05	1	0.05
Deforestación	0.1	4	0.4
Tendencias de los consumidores	0.15	2	0.3
Leyes y Normativas	0.15	2	0.3
Total	1		2.8

Fuente: IOI Group (2019)

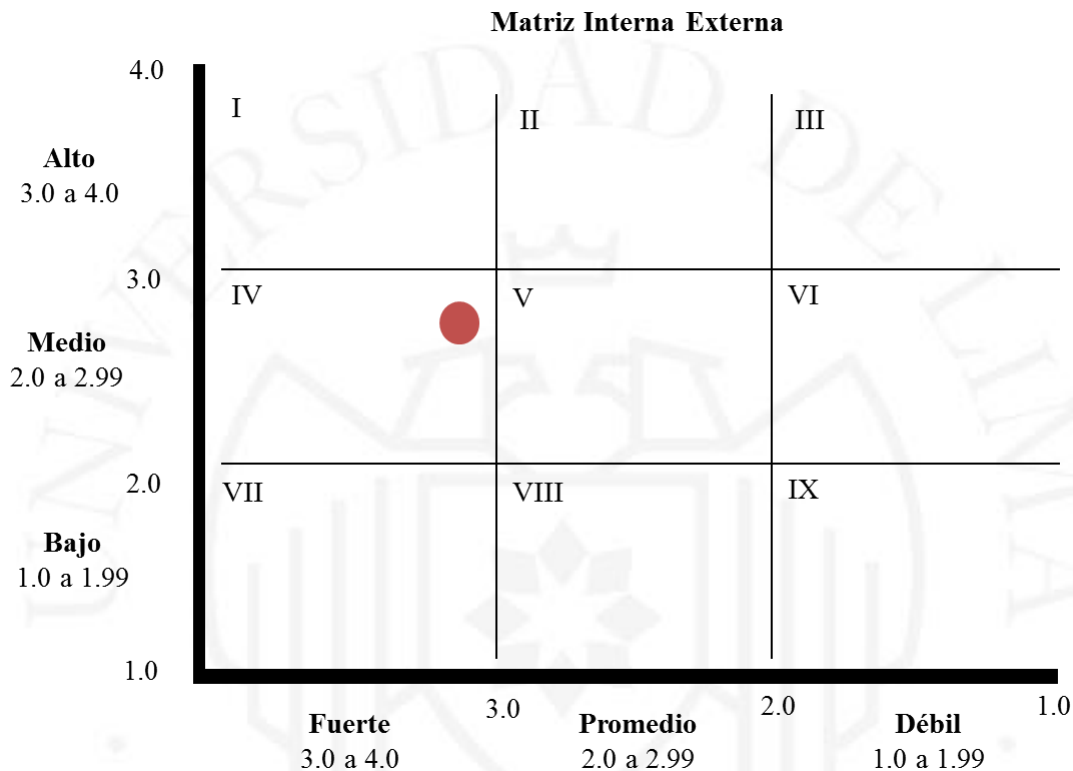
Elaboración propia

Luego de realizar el análisis de cada matriz, se obtiene que el valor de la matriz interna es 3.1 y el valor de la matriz externa es 2.8.

Con estos valores, se procede a ubicarlos en la matriz interna externa, como se puede visualizar en la siguiente figura.

Figura 7.3

Matriz Interna Externa



Fuente: IOI Group (2019)
Elaboración propia

Al ubicar los puntajes obtenidos en el análisis interno y externo, se determina que se ubica en el cuadrante IV, por lo tanto, la estrategia que se recomienda para IOI es "Inversión y crecimiento selectivo".

Esta estrategia se encuentra en la zona de atractivo alto del mercado. Consiste en identificar los segmentos con más alto crecimiento y proceder con la inversión de recursos suficiente para mantener la posición actual y solventar los puntos débiles. Se deben reforzar las áreas más débiles para lograr el liderazgo (Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 2012).

7.2.2. Analizar la estrategia de comunicación adoptada por la empresa ante las denuncias de las ONGs y plantear y elegir una estrategia de comunicación integral e indicar como podría ayudar al plan para el 2025.

En el 2004, las principales empresas involucradas en la industria de aceite de palma establecieron la “Roundtable of Sustainable Palm Oil” (RSPO), esta organización estableció estándares e inicio la certificación de las plantaciones. IOI fue una de las empresas fundadoras.

A pesar de esto, debido a la rápida expansión de las plantaciones, principalmente en Indonesia, se generó mucho criticismo y muchas ONG denunciaros varios casos de violación de las empresas, a quienes acusaban de deforestación y destrucción del hábitat de los animales. Estas acusaciones se volvieron polémicas en Europa, generando que los clientes suspendan las compras, en respuesta, las empresas de la industria mejoraron sus programas de sustentabilidad, políticas y compromiso con las partes involucradas.

El año 2016, fue complicado para IOI debido a que a una ONG presentó quejas sobre las prácticas de una de las plantaciones de IOI en Indonesia. A pesar de ser solo una plantación, toda la compañía fue suspendida. Esto causo una crisis en la empresa y daños para su reputación. La suspensión de toda la compañía en abril, causo que empresas como Unilever, Nestlé y Kellogg dejaran de adquirir sus productos.

Para tratar de resolver el problema y comunicarse con todos los grupos de interés y clientes, se necesitaba mucho tiempo y esfuerzo del personal de las distintas empresas, pero debido a la estrategia de control de costos no contaban con el personal suficiente, por lo que tuvieron que contratar expertos.

La primera respuesta de IOI fue demandar a la RSPO para desafiar la decisión, luego al darse cuenta que no era la mejor decisión, dejo la demanda y se comunicó con las ONG y fortaleció los procedimientos de las plantaciones.

En agosto del 2016, la RSPO restauo las certificaciones de IOI. Debido a la crisis, se replanteo la estructura de control de costos y crecimiento de la empresa, se planteó darle mayor autonomía a cada empresa sin necesidad de coordinación y control excesivo, a pesar de los posibles riesgos.

La estrategia de comunicación que utilizo IOI, consistió en comunicarse directamente con cada grupo de interés, es decir que la empresa usa las relaciones publicas como tipo de comunicación. Las relaciones publicas son una variedad de

programas dirigidos externamente a los consumidores, otras empresas, el gobierno o los medios para promover o proteger la imagen de la empresa. Algunas plataformas de las relaciones publicas son: paquetes de prensa, discursos, informes anuales, relaciones con la comunidad, etc (Keller y Kotler, 2016, p. 560).

Ferrel, Hartline, Velázquez, y Ramos (2018) definen las relaciones publicas como:

Un componente de las actividades de asuntos corporativos de una empresa. Su objetivo es rastrear las actitudes del público, identificar los problemas que pueden generar preocupación pública y desarrollar programas para crear y mantener relaciones positivas entre una empresa y sus grupos de interés. Una empresa usa las relaciones públicas para comunicarse con sus grupos de interés por las mismas razones que desarrolla los anuncios.

Las relaciones publicas pueden mejorar el conocimiento general del público sobre una empresa y crear imágenes específicas como la calidad, la innovación, el valor o la preocupación por los problemas sociales. (p.184)

De acuerdo al reporte anual de IOI Corporation Berhard (2019), la empresa comparte la información a los grupos de interés a través la página web, la cual contiene amplia información de interés institucional y privada para los inversores. Además, cuentan con un equipo de relaciones con inversores, quienes actúan como el punto principal de contacto, frecuentemente mantienen conversaciones con los grupos de interés actuales y potenciales.

El grupo además reconoce la importancia de involucrar a los grupos de interés para la sustentabilidad a largo plazo. Realizan una variedad de iniciativas como reuniones y dialogo con las comunidades para conocer sobre sus necesidades.

Por lo tanto, considero que IOI utilizó la estrategia de comunicación apropiada al retirar la demanda y comunicarse con las ONG y todos los grupos de interés de la empresa a través de los mecanismos mencionados.

A continuación, se plantearán tres alternativas de estrategias integrales de comunicación para IOI.

“La comunicación integrada de marketing, se refiere al uso estratégico y coordinado de la promoción para crear un mensaje consistente a través de múltiples canales para garantizar el máximo impacto persuasivo en los clientes actuales y potenciales” (Ferrel, Hartline, Velázquez, y Ramos, 2018, p. 179).

Para que una estrategia de comunicación integrada sea exitosa, el mensaje debe ser consistente y uniforme a través de todos los elementos de promoción (Ferrel, Hartline, Velázquez, y Ramos, 2018). En las políticas de comunicación internacional, es importante conocer las diferencias que existen respecto a el idioma, cultura, organización social, etc. (Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 2012).

Algunas alternativas de estrategias de comunicación integrada son: venta personal, publicidad corporativa y marketing directo.

La venta personal, incluye una comunicación personal entre dos personas que intentan influir entre ellas. Buscan enfatizar la relación que se desarrolla entre el vendedor y comprador, enfocándose en las relaciones a largo plazo. El mensaje de venta puede ser adaptado según las características de cada cliente (Lamb, Hair, y McDaniel, 2011). La venta personal es de las más precisas y más costosas, ya que incluye gastos de reclutamiento, capacitación y motivación de los vendedores. Las metas de la venta personal varían de acuerdo al enfoque de la comunicación, incluyen informar y persuadir a los prospectos de compra y mantenerlos satisfechos con el servicio post venta (Ferrel, Hartline, Velázquez, y Ramos, 2018).

La publicidad corporativa, intenta poner en valor a la compañía como un conjunto frente a los grupos de interés. Es el uso de los canales de comunicación en beneficio de la imagen de la corporación, tanto la publicidad de producto y la corporativa deben reflejar una estrategia común. Se puede clasificar como publicidad de imagen, publicidad de opinión o publicidad financiera (Argenti, 2014).

La publicidad de imagen, busca fortalecer la identidad de una compañía luego de realizar cambios estructurales, tales como una fusión o ingreso a un nuevo mercado. También permite a la empresa diferenciarse de sus competidores. La publicidad financiera, busca despertar el interés por las acciones de la compañía aumentando a su vez el valor de las acciones de la empresa. La publicidad de opinión, se utiliza para responder a amenazas externas por parte de determinados grupos de interés y suele referirse a temas polémicos (Argenti, 2014).

El marketing directo es el uso de comunicación directa con el cliente con el propósito de generar una respuesta en forma de pedido o solicitud de información. Al ser interactivo, las empresas pueden adaptar respuestas individuales para satisfacer las necesidades de los consumidores y es más fácil medir la eficacia de la promoción. Algunos canales de comunicación del marketing directo son correos, telemarketing, catálogos y medios digitales (Kurtz, 2010).

Para elegir la estrategia de comunicación con los grupos de interés más adecuada para IOI se realizará una matriz de ranking de factores, en la que se evaluarán las tres alternativas planteadas y la estrategia utilizada actualmente, de esta forma se busca determinar si la empresa está utilizando la mejor estrategia o si debería cambiarla.

Tabla 7.7

Ranking de Factores Estrategias de Comunicación

Factor	Peso	Relaciones Públicas	Venta Personal	Publicidad Corporativa	Marketing Directo
Modo de comunicación	0.10	2	2	1	2
Control del Comunicador sobre la situación	0.15	1	2	1	1
Costo de la comunicación	0.30	2	1	2	2
Retroalimentación	0.20	1	2	1	1
Velocidad para alcanzar un público grande	0.25	2	1	2	2
Puntaje	1.00	1.65	1.45	1.55	1.65

Fuente: Lamb, Hair, & McDaniel (2011)
Elaboración propia

Al analizar la tabla, se determina que las mejores estrategias de comunicación para IOI son las Relaciones Públicas y el Marketing Directo, ya que ambas estrategias obtuvieron un puntaje de 1.65.

Actualmente IOI utiliza la estrategia de relaciones públicas, por lo que podría contemplar la opción de implementar también el marketing directo como medio de comunicación. Sin embargo, considero que la mejor estrategia para comunicarse con los grupos de interés es la de relaciones públicas e IOI debería enfocarse en implementar mejoras en la estrategia.

El contar con una estrategia de comunicación definida, correctamente implementada y que, de buenos resultados, podría ayudar al plan de crecimiento de la empresa para el 2025 ya que permitirá dar a conocer la empresa y sus productos en los

nuevos mercados, llegar a más clientes en los mercados existentes y mejorar la relación con los grupos de interés.

7.2.3. Elaborar una estrategia de marketing para IOI teniendo en cuenta los retos en su crecimiento hacia el futuro y su decisión conservadora.

Para realizar la estrategia de marketing de IOI, se debe definir primero la misión corporativa de la empresa, luego establecer las unidades estratégicas de negocio, asignar recursos a cada una y evaluar las oportunidades de crecimiento. Para evaluar las oportunidades de crecimiento, se desarrollará la matriz BCG.

La matriz Boston Consulting Group (BCG) es considerada una herramienta estratégica de crecimiento empresarial, la cual guía las decisiones y asignación de recursos de acuerdo con la participación en el mercado y la tasa de crecimiento que tenga el producto (Elizabeth, Montero, Paulina, y Costa, 2018).

De acuerdo a Munuera Alemán y Rodríguez Escudero (2012), hay dos hipótesis que sustentan la construcción de la matriz. El primero es que la curva de experiencia postula la disminución de los costes unitarios, medidos en unidades monetarias constantes, a medida que la producción se acumula. Así, una cuota de mercado relativa elevada implicaría una ventaja competitiva en términos de coste y por lo tanto mayor rentabilidad. Mientras que una cuota de mercado relativa débil se acompañaría de una desventaja en términos de coste unitarios y menor rentabilidad. El segundo supuesto, consiste en que un mercado en crecimiento favorece las intenciones de expansión y la empresa precisaría de una elevada liquidez para financiar la expansión. Por el contrario, la necesidad de liquidez es baja en un mercado estancado. Por lo tanto, la liquidez necesaria para la inversión en un negocio depende de la tasa de crecimiento del mercado donde este inmerso (pp. 168–169).

Por lo tanto, los movimientos financieros de la empresa están relacionados con la situación de mercado.

Para realizar la matriz, se determinará que IOI tiene dos giros de negocios, la plantación y sus derivados. Por el lado de la plantación, se tiene que su línea de producto es la materia prima, que es la palma. En cuanto a los derivados, existen tres líneas de productos, la refinería, los oleo químicos y las grasas y aceites especiales. Para temas de análisis, solo se incluirá el negocio de los derivados.

Para elaborar la matriz, se necesitan los datos de tasa de crecimiento del mercado, de acuerdo al producto y participación relativa del producto en el mercado, dado que no se cuenta con esta información, se realizará el análisis de forma cualitativa.

Figura 7.4

Matriz BCG



Fuente: IOI Group (2019)
Elaboración propia

Productos Estrella

Estos productos son los que generan mayor liquidez para la empresa, pero necesitan inversión para poder consolidarse en un mercado en crecimiento y con una participación de mercado alta.

La línea de productos de grasas y aceites especiales son los productos estrella de IOI, esta línea cuenta con marcas como Betapol. IOI cuenta con más de 200 patentes y una inversión en crecimiento en el área de R&D (IOI Group, 2019), lo cual permitirá a la empresa continuar innovando y producir productos estrella, otra ventaja que tienen es que, al vender los productos patentados, no contarán con competencia, por lo que serán los líderes del mercado.

La estrategia que se recomienda es penetración de mercado y proteger la cuota de mercado, reduciendo los precios, mejorando la calidad y promocionando los productos.

Productos Vaca

Son los productos generadores de caja y que no requieren mucha inversión ya que se encuentran posicionados en el mercado. Su objetivo es mantener el posicionamiento del producto en el mercado.

En el caso de IOI, la línea de refinería son los productos vaca, ya que cuentan con el mayor nivel de ventas, en el 2017 se vendieron 2,414,773 toneladas. Esta línea de productos cuenta con una tasa de crecimiento baja, pero con una participación de mercado alta (IOI Group, 2019).

Las estrategias que se recomiendan para este producto son para mantener la cuota de mercado, mediante inversiones tecnológicas o mejora de procesos para reducir los costos.

Productos Interrogante

Son los productos con una baja participación de mercado, pero alta tasa de crecimiento, por lo que requieren grandes flujos de efectivo. En el caso de IOI, no cuentan con productos interrogantes.

Productos Perro

Son los productos con bajo crecimiento y baja participación de mercado, por lo que cuentan con bajo rendimiento. Muchas veces, el rendimiento de estos productos es menor a la oportunidad de utilizar los recursos en otra actividad.

Para IOI, los oleo químicos son considerados productos perros ya que son los que menos ventas tuvieron en el año, sin embargo, son los que representaron mayor utilización de la planta (80% contra 63% de refinería). A pesar de esto, en Malasia esta línea de producto es líder del mercado (IOI Group, 2019).

La estrategia que se recomienda es centrarse en un segmento de mercado en el cual se pueda incrementar la participación y seguir una estrategia de reducción de costos.

Estrategias de desarrollo

Las estrategias básicas de desarrollo son el liderazgo en costos, la diferenciación y la especialización. El liderazgo en costos se centra en obtener un precio bajo respecto a los competidores, lo cual permite a la empresa protegerse de los competidores. La diferenciación, busca que el producto resalte frente a los de la competencia mientras que la especialización consiste en centrarse en un segmento de mercado y realizar una estrategia de liderazgo en costos o diferenciación para ese segmento.

Entonces, considero que la refinería al ser el producto vaca, la estrategia básica de desarrollo que debería implementar es el liderazgo en costos para proteger su cuota de mercado frente a los competidores. Para los oleo químicos, la estrategia a implementar

sería la de especialización, principalmente en el mercado de malasia donde ya se encuentran posicionados. Por último, para las grasas y aceites especiales, la mejor estrategia sería la de diferenciación para aumentar la cuota de mercado de sus productos existentes y la diferenciación de los nuevos productos mediante patentes.

Estrategias de crecimiento

Para determinar cuáles son las principales estrategias de crecimiento que debería realizar la empresa, se empleará la matriz de crecimiento Ansoff, la cual permite a las empresas orientar la dirección en la que deben crecer, determinada por dos ejes, de mercado actual o nuevo y producto actual o nuevo.

Tabla 7.8

Matriz Ansoff

		Producto	
		Actuales	Nuevos
Mercado	Actuales	Penetración	Desarrollo de producto
	Nuevos	Desarrollo de mercado	Diversificación

Fuente: Munuera Alemán y Rodríguez Escudero (2012)

Elaboración propia

En el caso de IOI, para el rubro de aceites y grasas especiales, se recomienda la estrategia de penetración de mercado.

La estrategia de penetración de mercado, es la opción que menos riesgo implica, ya que consiste en la potenciación de las actividades actuales. La penetración se puede realizar a través de tres modalidades: incremento de la cuota de mercado, aumento del consumo del producto y la búsqueda de nuevos usuarios. Para el caso de IOI se recomienda el incremento de la cuota de mercado (Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 2012).

Esta estrategia se recomienda cuando el mercado está en crecimiento, al competir con las otras empresas para incrementar su cuota deben estar dispuestos a sacrificar un determinado volumen en su cuenta de resultados. Si no existe una diferencia entre los productos no se aconseja esta estrategia. El incremento se realiza a través de campañas promocionales, reducción del precio y diferenciación del producto. En el caso de este rubro, la principal diferencia es la innovación por medio de patentes.

El desarrollo de productos se da a través de la innovación, la cual consiste en la creación de un producto o servicio original que se introduce en el mercado. Para que un

nuevo producto sea exitoso, la estrategia de desarrollo tiene que estar alineada a la estrategia corporativa, se debe lograr sinergia en las actividades de la empresa, el producto a desarrollar debe ser además diferenciado de la competencia o superior y se debe aceptar el riesgo, ya que es posible que el nuevo producto fracase (Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 2012).

En el caso que IOI decida expandir sus rubros actuales a nuevos mercados se recomienda la estrategia de desarrollo del mercado, el objetivo es aprovechar el know how de la empresa, se puede realizar de dos formas: expandiendo el segmento del mercado objetivo y renovando los canales de distribución o mediante la expansión geográfica. Un nuevo canal de distribución podría ser las ventas por internet.

Los métodos de crecimiento que viene utilizando la empresa son fusiones y adquisiciones, acuerdos de cooperación y crecimiento interno. El crecimiento interno consiste en desarrollar de las competencias y recursos de la empresa, mientras que las adquisiciones se dan mediante la compra de empresas que cuenten con los recursos que se requiere para lograr el crecimiento, pero que no se tienen de forma interna. Las adquisiciones ayudan a reducir el riesgo de ingreso a un nuevo mercado, pero dificultan la integración de la nueva empresa en las actividades de la antigua (Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 2012).

Otra forma de crecimiento que viene utilizando IOI es mediante joint ventures, el cual se produce cuando dos empresas comparten sus recursos y capacidades. En estos acuerdos el objetivo es buscar otra empresa con los recursos que se requiere.

Estrategias competitivas

Las estrategias competitivas a mencionar, se deben aplicar a cada tipo de negocio de la empresa, no de forma global. Para una empresa que busca un desarrollo de producto-mercado, existen cuatro estrategias competitivas: prospectora, analizadora, defensora o reactiva (Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 2012).

- La estrategia prospectora, es cuando la empresa está en búsqueda activa de nuevas oportunidades de negocio, estas empresas se caracterizan por una baja formalización y una alta descentralización y flexibilidad. Valora ser pionera en el mercado, pero no siempre consigue mantenerse en todos los mercados en los que incursiona.

- La estrategia analizadora, la aplican las empresas que mantienen y protegen su negocio básico, pero buscan explorar nuevos mercados y lanzar nuevos productos. Son seguidoras de las innovaciones y seleccionan los negocios más prometedores.
- La estrategia defensora, se caracteriza por contar con un dominio estable y suficiente para sobrevivir con la cuota de mercado que cuenta. Buscan la eficiencia, ignoran los cambios no relacionados directamente con su negocio.
- La estrategia reactiva, responde tardíamente a los cambios, toma sus decisiones por la presión del entorno. No cuentan con una estrategia competitiva ni disposición para asumir los riesgos de apertura de un mercado.

Las empresas que aplican la estrategia analizadora, por un lado, defienden mediante diferenciación o bajo costo su cuota de mercado, y por otro intentan desarrollar nuevos productos. Esta estrategia es vital en los mercados en crecimiento con muchos competidores.

Estrategias de desarrollo internacional

En cuanto a las estrategias de desarrollo internacional, una vez realizado el análisis de los posibles mercados y luego de seleccionar el mercado para la expansión, se debe elegir la mejor forma de acceso a este, para luego definir si los productos a comercializar deben ser adaptados o no y realizar la estrategia de marketing.

Algunas formas de acceso a los mercados internacionales que podría aplicar IOI son: la exportación directa o indirecta, establecimiento de subsidiarias comerciales o de producción y joint venture. En el siguiente cuadro se ve un comparativo entre las principales variables de cada método de entrada.

Tabla 7.9

Comparativo entre las formas de internacionalización

	Exportación Directa e Indirecta	Subsidiaria Comercial	Subsidiaria de Producción	Joint Venture
Inversión Financiera	Baja	Media	Muy Alta	Alta
Localización de la Fabricación	Nacional	Nacional	Extranjero	Extranjero
Control Sobre las Operaciones	Bajo	Alto	Total	Alto
Horizonte de Planificación	Corto	Largo	Muy Largo	Largo
Intensidad de Penetración	Baja	Alta	Muy alta	Alta
Flexibilidad en las Decisiones	Baja	Alta	Muy Alta	Alta
Riesgo Total	Bajo	Medio	Muy Alto	Alto

Fuente: Munuera Alemán y Rodríguez Escudero (2012)

Teniendo en cuenta la cultura de IOI lo ideal sería una estrategia en la que no se pierda el control de las operaciones, como las subsidiarias y la joint venture. Ya que el costo de inversión de una subsidiaria de producción es muy alto, solo se va a considerar la subsidiaria comercial y la joint venture.

Las subsidiarias comerciales consisten en instalar filiales en el país extranjero, las cuales están condicionadas a la legislación local, por lo que al elegir la ubicación se deben evaluar los aspectos comerciales, logísticos y legales. Esta estrategia exige esfuerzo financiero y de recursos humanos, pero permite mayor control sobre las actividades y conocimiento directo de las necesidades y características de la demanda (Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 2012).

La joint venture es un acuerdo de copropiedad, normalmente entre empresas del mismo sector con ventajas comparativas diferentes. Requiere un mayor compromiso, pero puede dificultar la gestión al existir dos socios. Otra dificultad es la seguridad al momento de compartir el know how de la empresa, sin embargo, permite el uso de activos sin el alto nivel de adquisición, otorga experiencia y reparte el riesgo entre todas las empresas (Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 2012).

Una vez seleccionado el método de entrada al mercado, la empresa debe elegir entre una estrategia de estandarización, adaptación en el mercado o una estrategia intermedia. La estrategia de adaptación implica que se consideren las diferencias de los consumidores entre los diferentes destinos geográficos, mientras que la estandarización, supone que las características de sus consumidores son homogéneas en todos los mercados. En cuanto a la posición intermedia, permite adaptar en cierto nivel el producto a las características locales sin lanzar uno distinto, se realiza una estrategia estándar y se adapta el programa de marketing (Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 2012).

Los productos industriales tienen mayor tendencia a ser demandados bajo estándares comunes, ya que no están tan afectados por la cultura y características de cada país. Tiene como ventajas la reducción de costos gracias a las economías de escala, coherencia en la imagen global, aumento de la calidad del producto (Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 2012).

Al IOI comercializar productos para mercados industriales, la estrategia que se recomienda para la internacionalización es la intermedia, con la estandarización de los

productos, pero adaptación de las estrategias de marketing y comunicación a cada mercado.

Luego de realizado el presente análisis, se determina que cada línea de negocio de IOI debe contar con su propia estrategia, según las metas. En la siguiente tabla se detalla que estrategias se deben desarrollar para cada una según el análisis realizado.

Tabla 7.10

Principales estrategias

Estrategias		Refinería	Oleo químico	Grasas y aceites Especiales
Crecimiento	Penetración de mercado			X
	Desarrollo de productos			X
	Desarrollo de mercado			
	Diversificación			
Desarrollo	Liderazgo en Costos	X		
	Diferenciación			X
	Especialización		X	
Competitiva	Prospectora			
	Analizadora			X
	Defensora	X	X	
	Reactiva			

Elaboración propia

7.2.4. Analizar el tipo de gestión comercial al ser una empresa familiar

Para analizar el tipo de gestión de IOI al ser una empresa familiar, se realizará un análisis FODA, el cual permitirá ver las fortalezas y oportunidades que presenta este tipo de gestión, así como las amenazas y debilidades.

Fortalezas

- Al ser la mayor parte de los socios o accionistas de la empresa familiares, es más probable que tengan los mismos valores, cultura y busquen el mismo objetivo para la empresa
- Mayor dedicación a la empresa y compromiso
- Menor burocracia para la toma de decisiones

Oportunidades

- Perdurar en el tiempo
- Mayor lealtad del personal

- Oportunidad de mejora de la administración de la empresa al adquirir herramientas profesionales de administración

Debilidades

- Pueden ser más conservadoras al momento de tomar decisiones que involucran un alto riesgo para la empresa
- Son menos objetivos al momento de evaluar el desempeño de familiares
- Disputas familiares
- Abuso de poder si la familia posee la mayor parte de las acciones de la empresa

Amenazas

- Dificultad de coexistencia entre socios familiares y no familiares
- Competidores

Si bien es cierto que, al ser una empresa familiar, existen ciertas debilidades que las otras compañías no tienen, esto no tendría por qué ser un impedimento para lograr el crecimiento que busca la empresa, siempre que se haya tomado la decisión de forma adecuada, sea un proyecto viable y cuenten con un plan estratégico y metas para realizarlo. Considero que tanto las empresas familiares como no familiares están bien posicionadas en un mercado, siempre que tengan una visión clara de los puntos mencionados anteriormente y cuenten con un buen líder para lograr sus objetivos.

7.3. Área Strategic Global Management

7.3.1. Factores y estrategias internas y externas que permitieron que IOI crezca desde una empresa de plantaciones de palma a una mini multinacional

IOI empezó como una empresa familiar de plantación de palma, debido al contexto de la industria y las distintas decisiones tomadas, lograron expandir sus operaciones no solo en Malasia sino a otros países. La empresa paso de ser una plantación en Malasia a tener plantaciones en otros países como Indonesia, así como a invertir en la manufactura, construyendo fábricas y refinerías en mercados como Europa y Norte América.

Algunos de los factores y estrategias externas que impulsaron este crecimiento fueron:

- El crecimiento a nivel mundial de la población y por lo tanto de la demanda por aceite de palma, lo cual permitió la expansión de las plantaciones.
- Apoyo del gobierno de Malasia en los años 1970 y 1980, quienes estimularon también a las empresas a invertir en la industria de procesamiento de derivados de la palma, creando mayor valor agregado.
- La disponibilidad de tierras y precios más bajos en Indonesia.
- La consolidación y crecimiento de la industria, así como los altos precios del mercado, lo cual generó un aumento en el capital de las empresas.
- La creación de la “Roundtable of Sustainable Palm Oil” (RSPO) en 2004 y la certificación de las plantaciones.
- La motivación de la industria para invertir en fábricas de derivados y su enfoque de ventas en mercados emergentes.

En cuanto a los factores y estrategias internas que permitieron el crecimiento de la empresa, fueron los siguientes:

- La priorización de la eficiencia y liderazgo “hands on”, estando involucrados en todos los aspectos de las operaciones.
- El incremento de las utilidades, de la capacidad de operación y la expansión a otros mercados.
- Contar con una cadena de suministros sustentable, eficiente e integrada, reduciendo la volatilidad y aumentando las ganancias.
- La adquisición de patentes y desarrollo de productos innovadores, generando valor añadido a la empresa.
- Estrategia de crecimiento proactiva, combinando el crecimiento orgánico con la adquisición de empresas en nuevos mercados a través de Mergers & Acquisitions y Joint Ventures, tales como Palmco Holdings, empresa de oleo químicos en Malasia y Lodens Croklaan, empresa de grasas especiales con presencia en Europa y Estados Unidos.
- Estrategia de control de costos
- Centrado en ventas B2B, con un enfoque dirigido al consumidor

- Aumento del presupuesto de innovación y la estrategia de “Push Innovation” que consistía en desarrollar nuevos productos que generaban nuevas inversiones.

Por lo tanto, el crecimiento de IOI hacia una mini multinacional fue impulsado gracias al crecimiento de la demanda de aceite de palma y al apoyo del gobierno de Malasia. IOI supo aprovechar estos factores y logro el crecimiento mediante alianzas estrategias, como M&A y joint ventures, lo cual le permitió expandir su línea de negocio y crecer a nuevos mercados.

7.3.2. Desafío de IOI al hacer crecer el negocio IOI Loder Croklaan en diferentes continentes

La expansión de IOI hacia nuevos continentes, presento principalmente tres desafíos: el optimizar e integrar la cadena de valor global, decidir la mejor forma de coordinar las operaciones y ventas globales de una multinacional y la adaptación a los cambios de las necesidades de los clientes.

El primer desafío, referente a la cadena de valor global, se debe a la necesidad de implementar la trazabilidad y poder controlar todas las operaciones dentro de la cadena. El contar con ubicaciones en distintos continentes, dificulta el monitoreo y coordinación de toda la cadena.

El siguiente desafío que encontró el CEO fue la coordinación entre las empresas, IOI se caracteriza por su cultura de gestión y monitoreo “hands on”, pero debido al crecimiento de la empresa a distintos continentes se convirtió en una tarea más complicada el continuar con esta cultura. Sin embargo, el CEO descubrió la forma de continuar con su cultura hands on y las características de IOI excelencia operacional, lealtad y rapidez en la toma de decisiones, orientado a los resultados. La organización estructural de la empresa paso a ser descentralizada por región, dándole mayor autonomía a las empresas para la toma de decisiones.

Otro desafío que se encontró, fue adaptarse a los cambios de las necesidades de los clientes. La tendencia actual del consumidor es buscar productos saludables, ecológicos y sustentables con el medio ambiente, en este sentido, los principales clientes industriales de IOI implementaron nuevas políticas y normativas que buscan adquirir solo productos certificados como sustentables.

Es por esto que se creó la RSPO e IOI está constantemente implementando políticas y medidas que procuran que todos sus productos cumplan con las normativas, ya que de no hacerlo la empresa puede ser suspendida y presentar conflictos no solo en ventas, sino también de imagen, como sucedió en el 2016. Parte de este desafío, es buscar la mejor forma de mantener una buena relación con los grupos de interés, como son los clientes y las ONG.

Además de las políticas que imponen los clientes de IOI, los distintos países en los que comercializa su producto cuentan con regulaciones alimentarias y de comercio, como la European Food Safety Authority (EFSA) y la “Federal Trade Commission” en Europa, estas buscan regular los procesos de producción y la calidad de los productos incluyendo el envasado y etiquetado. De no cumplir con las regulaciones de cada país, la empresa pone en riesgo sus operaciones, lo cual resultaría en una reducción de su rentabilidad (GlobalData, 2018, p. 24).

Por último, el CEO comprendió que, para continuar con el crecimiento de la empresa, debía innovar constantemente y expandirse, lo cual demanda inversión y complica el monitoreo de todas las operaciones. Además, no es suficiente con innovar, es necesario que estas innovaciones se vuelvan productos estrella que generen grandes ganancias.

7.3.3. 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?

Sí considero que la empresa ha sido exitosa en obtener beneficios del negocio existente y al innovar, supieron tomar decisiones en el mejor momento aprovechando las oportunidades del mercado, como la inversión en terrenos en Indonesia y la adquisición de otras empresas para expandir y diversificar su negocio.

Por ejemplo, cuando las empresas que se dedicaban a las plantaciones empezaron a diversificar su línea de negocio hacia los derivados, IOI analizó el mercado y decidió invertir en los derivados que representaban el mejor costo beneficio, de esta forma no invirtió en biodiesel, a pesar de que otras empresas sí incursionaron en este rubro. De la

misma forma, IOI decidió concentrarse en los mercados desarrollados, mientras que la mayoría de empresas se enfocó en los mercados en desarrollo.

Por otro lado, al ver la demanda y preocupación del mercado por aceite de palma sustentable y por controlar la deforestación, IOI junto con otras empresas fundaron la RSPO, dándole de esta forma un valor agregado a sus productos.

Por último, vio la oportunidad de crecer e invertir a través de M&A y Joint Ventures, como en el caso de IOI Lodders Croklaan, además de incentivar la innovación y desarrollo de nuevos productos aumentando la inversión en R&D a 6 millones de euros en el 2016.

IOI utilizó alianzas estratégicas para posicionarse en el mercado, las adquisiciones que son más rápidas y se dan cuando no hay los recursos o competencias suficientes para desarrollar el crecimiento interno y el crecimiento mediante acuerdo de cooperación, a través de joint ventures, el cual se produce cuando dos empresas comparten sus recursos y capacidades, buscan otra empresa con los recursos que requieren y usan los suyos propios para explotarlos.

Por ejemplo, desarrollaron una mezcla de grasa que imita la grasa de la leche humana, la empresa vio la oportunidad de crear un nuevo producto, Betapol, e ingresar a un nuevo nicho de mercado. Con el desarrollo de esta mezcla crearon una fórmula para infantes intolerantes a la lactosa, la cual se empezó a comercializar en China. Para mejorar los costos, IOI construyó una fábrica en China y firmo un joint venture con una empresa multinacional irlandesa con experiencia en nutrición de infantes.

De esta forma, IOI vio la forma de diferenciarse de su competencia, generando ventajas competitivas que le permitieron posicionarse como una de las empresas líderes de la industria.

7.3.4. ¿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?

De acuerdo a De Massis, Di Minin, y Frattini (2015), existe una paradoja, que las empresas familiares innovan menos a pesar de tener la posibilidad de innovar más. Las empresas familiares normalmente invierten menos en R&D y demuestran mayor preocupación sobre la posibilidad de perder control de la empresa, lo cual dificulta la colaboración con socios externos.

Para resolver esta paradoja, las decisiones de innovación y las características de la empresa familiar deben estar alineadas. Para lograr esto, primero se debe tener claro los objetivos de la empresa y el objetivo de la innovación, determinando si la innovación se realizará con conocimiento nuevo o con conocimiento propio de la empresa, este último puede traer riesgos de inflexibilidad y una imagen conservativa.

En segundo lugar, se debe tener en cuenta las estrategias y decisiones tácticas que debe tomar la empresa, es posible que si la empresa está dominada por una familia, esta limite la libertad al tomar decisiones por interés de la empresa y demás socios. Respecto a la innovación, se debe evaluar la estrategia con la que se desarrollara, si será una innovación abierta para la cual dependerán de tecnología y conocimiento de terceros.

Por último, se debe evaluar los recursos y capacidades que la empresa está dispuesta a desplegar y compararlos con el tipo y grado de innovación que se va a realizar, si será de productos o de servicios.

Si todos los puntos mencionados se encuentran alineados antes de realizar la innovación, la empresa podrá crear una ventaja competitiva (De Massis, Di Minin, y Frattini, 2015).

IOI al ser una empresa familiar, se preocupa por la pérdida de control al momento de tomar decisiones, ya que el monitoreo hands on, control de costos y liderazgo con el ejemplo son parte de la cultura de la empresa, lo cual ha permitido que exista un sentido de lealtad en los empleados. Sin embargo, esto no ha detenido a la empresa al momento de tomar decisiones sobre inversión, ya que a pesar de ser una empresa familiar, cuentan con gran inversión en innovación.

Por lo tanto, considero que si la corporación IOI se encuentra alineada al plan de crecimiento e innovación que se plantea a futuro y ha realizado los estudios necesarios, tanto estratégicos y financieros, para lograr convertirse en un negocio líder mundial, está igual o mejor posicionada que su competencia para poder llevarlo a cabo siendo esta una empresa familiar.

7.3.5. ¿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?

Considerando los puntos expuestos a lo largo del presente trabajo, considero que Lee no debe aceptar la propuesta de Julian Veitch, por el contrario, debería evaluar y mejorar las operaciones actuales de la empresa.

Dado que IOI ya cuenta con productos conocidos, patentes, instalaciones y los certificados necesarios para operar en la industria, podría evaluar el expandirse en los mercados actuales en los que opera a través de la creación de nuevos productos y aumento de las ventas de los productos existentes mediante de las estrategias de crecimiento mencionadas anteriormente.

Asimismo, le recomendaría a Lee que antes de realizar una inversión para lograr el crecimiento de la empresa, evalúe lo siguiente:

Debería evaluar la estrategia y cultura actual respecto al monitoreo de las operaciones y toma de decisiones de las empresas. Si bien estas ya cuentan con mayor independencia para las decisiones, la cultura de liderazgo hands-on de IOI se dificultará más mientras que la empresa continúe creciendo, lo cual resultará en menor control de las operaciones. La recomendación que le daría a Lee, es contratar directores por región, quienes estarían a cargo de monitorear todas las operaciones de las empresas de su región y reportarle directamente a Lee.

Otro aspecto a considerar es la inversión que se requiere para lograr el crecimiento y la estrategia a utilizar, en base a esto deberá un análisis de cuanta inversión se requiere y en cuanto tiempo la recuperaría. Dado que IOI ya cuenta con un alto nivel de apalancamiento, le recomendaría optar por la estrategia que requiera menor inversión y realizarla con capital propio.

Además, deberá evaluar de acuerdo al país, las políticas y regulaciones de este para la venta de sus productos, importación e ingreso al mercado. Además del costo que significaría implementar los nuevos requerimientos de ser el caso y cuál sería el precio de sus productos en el país.

Por último, debe evaluar también como funcionara la cadena de abastecimiento y ver la mejor opción para que sea eficiente y reducir costos. Dependiendo del mercado podría trabajar con centros de distribución desde otro mercado cercano en el que cuenten con almacenes o exportar directamente el aceite de palma si es que se implementa una nueva fábrica.

7.4. Área Logística del comercio Internacional

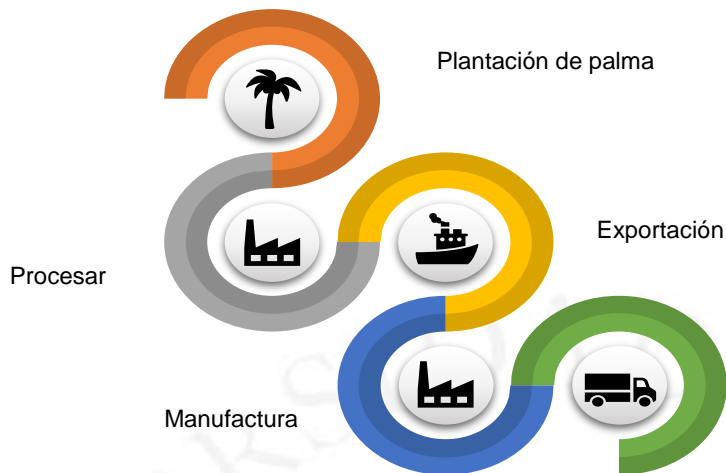
7.4.1. Identifique y analice tres variables que afectan el rendimiento de la cadena de suministro de IOI Corporation. ¿Qué recomendaciones daría para mejorar esta situación? Focalizarse en el rendimiento de la cadena de suministro ayuda a proporcionar muchos beneficios directos e indirectos para IOI Group, a través de nuevas soluciones que agregan más valor a su producto.

Una cadena de suministro es la forma en que los materiales se mueven a través de diferentes organizaciones, empezando desde las materias primas y terminando con los productos para el consumidor final (Alfalla Luque, 2016).

En el caso de IOI, la cadena de suministro se encuentra verticalmente integrada, es decir incorpora sus operaciones upstream y downstream. Su cadena inicia con la plantación de la palma en Malasia e Indonesia, la palma es luego procesada y enviada a granel vía marítima a las distintas fábricas de IOI donde se realiza el proceso de manufactura según el rubro, dependiendo de la ubicación de la fábrica el transporte se convertirá en un proceso de exportación, una vez que cuenten con el producto final, este es distribuido a sus clientes.

Figura 7.5

Cadena de abastecimiento de IOI



Fuente: IOI Group (2019)
Elaboración propia

Además, IOI se diferencia de sus competidores por contar con una cadena de suministro sustentable, eficiente e integrada, la cual le permite reducir la volatilidad y generar mayores márgenes.

Dentro de su cadena de suministro, las refinerías cuentan con un rol principal, ya que se utilizan también como almacén y centro de distribución y procesamiento de los productos de aceite de palma. En este proceso, son capaces de realizar sinergias y operaciones eficientes (IOI Group, 2019).

De acuerdo a IOI Group (2019), su cadena de suministro tiene las siguientes ventajas estratégicas:

- Tiempo de respuesta óptimo
- Estricto control de calidad de los productos a lo largo de toda la cadena
- Trazabilidad de los recursos utilizados
- Una forma de cobertura contra el ciclo de precios de los productos básicos

Sin embargo, es necesario mencionar algunas variables que afectan el rendimiento de la cadena de suministro de IOI.

Al ser una empresa que se encuentra en distintos continentes, la distancia entre los distintos locales, plantas y fábricas, así como las políticas para el comercio internacional de cada país afectan el rendimiento y costo de la cadena de suministro.

Por ser una cadena de suministro global, es más compleja y volátil, ya que se ve afectada por políticas comerciales, regulaciones, aranceles aduaneros y tipos de cambio. Este tipo de cadenas requiere mayor flexibilidad y receptividad para el servicio al cliente, también cobran mayor importancia los elementos sociales y culturales al enfrentarse a negocios extranjeros (Coyle, Langley, Novack, y Gibson, 2013).

Por lo tanto, es importante que IOI conozca a la perfección los procedimientos y regulaciones de cada país en el que realiza negocios, de esta forma puede evitar pagar sobrecostos y contar con toda la documentación requerida para cada país específico. También es importante que tenga en cuenta los tiempos de tránsito, por lo que el abastecimiento a cada región debe ser planeado con anticipación para evitar envíos de emergencia, los cuales tienen un mayor costo.

La sustentabilidad y trazabilidad de la cadena, la cual está relacionada con la certificación RSPO y las ONGs, que, si bien son empresas externas a IOI, afectan directamente su cadena de suministro, ya que como sucedió en el 2016, si la RSPO suspende la certificación de IOI por incumplimiento de las políticas de sustentabilidad, paraliza todo el negocio.

Tanto las ONG como los clientes están dando mayor importancia a los temas relacionados con producción sustentable, la deforestación y la protección de los derechos de las comunidades y buenas prácticas laborales. En este sentido, es importante que IOI verifique constantemente que está cumpliendo con las políticas pactadas durante toda la cadena.

Toda la cadena de suministro de la empresa debe contar con trazabilidad, permitiendo conocer toda la trayectoria del producto desde las plantaciones de IOI o de proveedores terceros hasta que el producto se entregue al cliente. De no cumplir con la política de trazabilidad solicitada tanto por los clientes como por la RSPO, podrían suspender la certificación. Algunas formas de mejorar la trazabilidad son implementando tecnologías en toda la cadena, esto puede ser mediante ERPS y códigos que permiten llevar el control de todos los productos.

De igual forma, otro factor que afecta su cadena son los desastres naturales y cambios climáticos, como se vio en el 2015 cuando la producción de la plantación fue afectada por el fenómeno del niño. Además, la palma demora en madurar de 4 a 5 años,

por lo que las plantaciones tienen un ritmo de abastecimiento distinto al de la manufactura.

Para que la empresa siga siendo competitiva gracias a su cadena logística, debe examinar con frecuencia las ubicaciones de sus instalaciones con la meta de mejorar el servicio y disminuir costos (Coyle, Langley, Novack, y Gibson, 2013). IOI debería revisar la ubicación tanto de sus plantas como de sus almacenes y si sería conveniente contar con almacenes en otros puntos del continente, contar con un solo centro de distribución o tercerizar parte de su cadena, como los almacenes, con un operador logístico.

Otra recomendación, sería contar con un operador logístico integral, el cual tenga presencia global y se pueda encargar de todo el comercio exterior de la empresa, así como de los transportes internos, de esta forma IOI se puede concentrar en su core business que es la producción y contar con un aliado estratégico para el tema de operaciones internacionales.

Por último, para mejorar la trazabilidad dentro de la cadena, es necesario que cuenten con la tecnología adecuada la cual facilite este proceso, se podría implementar ERPs de manejo de almacenes, tecnología RFID, etc.

7.4.2. 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.

El enfoque Just in Time, es una filosofía de resolución continua y forzada de problemas a través del enfoque de reducción del tiempo de producción y el inventario. Es también un método de producción que busca eliminar actividades innecesarias o fuentes de desperdicio (Alfalla Luque, 2016).

La idea principal de este enfoque es producir lo que se necesita en el momento adecuado y en la cantidad requerida. Los materiales llegando donde y cuando son necesarios usando el sistema pull. Este enfoque depende de los pedidos del cliente para mover el producto, mientras que el enfoque push, usa técnicas de reabastecimiento de inventario con anticipación a la demanda (Coyle, Langley, Novack, y Gibson, 2013).

El abastecimiento se realiza en pequeñas cantidades y entregas frecuentes en función al consumo real, minimizando de esta forma los inventarios. Por lo tanto, es necesario un alto grado de calidad para mejorar la eficiencia de la cadena y evitar rupturas de inventario, así como un alto grado de integración cliente-proveedor ya que deben compartir información de los planes de producción para coordinar las entregas (Alfalla Luque, 2016).

Este enfoque requiere también un compromiso mutuo entre el comprador y el vendedor, que enfatice la calidad y que busque decisiones ganar-ganar para ambas partes. Requiere una preocupación por minimizar el inventario a lo largo del canal de distribución, este no tendrá éxito si las organizaciones solo traspasan el inventario a otro socio del canal (Coyle, Langley, Novack, y Gibson, 2013). Para el funcionamiento óptimo del enfoque JIT, es clave la cercanía geográfica ya que a mayor distancia menor será la frecuencia de recepción de pedidos y mayor el inventario. Algunos riesgos de este enfoque, es que se presente una problemática que imposibilite el suministro, lo cual debido a la inexistencia de inventarios detendría la producción (Alfalla Luque, 2016).

Considero que una de las razones por la cual no se incluye este enfoque en la cadena de suministro de aceite de palma es debido a la ubicación geográfica, como se mencionó anteriormente, la cercanía geográfica es clave para el funcionamiento del JIT. En el caso del aceite de palma, las plantaciones se encuentran en el continente asiático, mientras que la mayor parte de las ventas y proceso de manufactura se encuentra en Europa y Norte América.

El realizar envíos frecuentes en pequeñas cantidades a Europa o Norte América, elevaría los costos de la cadena de suministro, lo cual a su vez elevaría el precio de venta de los productos, reduciendo las ganancias de la empresa. Por lo tanto, es más rentable para la empresa realizar envíos grandes cada cierto tiempo, según el plan de producción o ventas y además contar con un stock de emergencia.

Además, siendo otro factor para el éxito de este enfoque, el compromiso y alto grado integración entre el proveedor y el cliente, considero que otro de los motivos por lo que no se está aplicando el JIT es la falta de compromiso de los clientes con los proveedores debido a los altos riesgos asociados a la sustentabilidad del aceite de palma.

Debido a que los proveedores están siendo constantemente evaluados en temas de responsabilidad social, trazabilidad y sustentabilidad en toda la cadena logística y si en

algún momento suspenden sus certificaciones la producción se detendría, los clientes no se pueden comprometer con un solo proveedor a largo plazo. Ya que en caso se detenga el abastecimiento, su producción también se detendría, además de que, si al proveedor lo suspenden por temas de sustentabilidad, dañaría reputacionalmente también a sus clientes si continuaran con la relación comercial.

Asimismo, debido a que las plantaciones están expuestas a otros riesgos como cambios climáticos y el tiempo de producción es lento, es necesario contar con inventarios que permitan continuar con el abastecimiento a las fábricas de la empresa.

Por lo tanto, si bien es importante que exista integración y compromiso entre ambas partes para cumplir con las entregas y con las políticas que requieren los clientes, considero que no es factible utilizar el enfoque JIT, ya que los clientes como contingencia para cualquier eventualidad deben contar con inventario de respaldo.

7.4.3. “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.

Estoy de acuerdo en que debe existir un encargado que supervise todos los negocios, sin embargo, el que todas las coordinaciones se canalicen en el CEO, teniendo este mayores responsabilidades y funciones, podría generar un cuello de botella y demora en todas las coordinaciones y toma de decisiones.

Es importante que para una coordinación efectiva entre todas las operaciones exista integración interna, la cual controle de forma unificada las funciones y procesos de cada empresa, permitiendo que se lleven a cabo de forma fluida y continua (Alfalla Luque, 2016).

Todos los departamentos de las empresas deben estar alineados y colaborar para la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas. Una forma de agilizar este proceso y la comunicación entre todas las empresas es a través de ERPS, lo cual además permitirá el informar y consultar al CEO en tiempo real de las operaciones de todas las sedes (Alfalla Luque, 2016).

El contar con una integración interna en todo nivel, apoyada además por tecnología como ERPS y un supervisor que reporte directamente al CEO, facilitaría las coordinaciones entre las operaciones.

De acuerdo a IOI Corporation Berhard (2019), el grupo está implementando el ERP SAP en todas sus operaciones, previamente se había implementado solo en las unidades de manufactura. El sistema permitirá al grupo coordinar todos los procesos y obtener mayor eficiencia en las operaciones y monitoreo de todas sus operaciones.

Además, cuentan con un ERP en la unidad de negocio de oleo químicos y un sistema de administración de información que captura, agrupa, analiza y reporta la información relevante, la cual permite a la administración tomar decisiones de manera precisa y oportuna. Adicionalmente, la administración senior realiza reuniones de administración y operaciones de forma regular, para luego reportar al CEO y jefes de las divisiones.

7.5. Área Financiamiento Internacional

7.5.1. Análisis financiero de la empresa

Para realizar el análisis financiero de la empresa, se utilizarán los estados financieros del año 2017. Estos estados han sido convertidos a dólares para facilitar el análisis. El tipo de cambio utilizado es MYR 1 = USD 0.23. El estado financiero de IOI, así como el balance general se encuentran en los anexos.

A continuación, se presentarán y analizarán las principales razones o ratios financieros de IOI determinados en base al 2017:

Liquidez

Se refiere a la facilidad y rapidez en la que los activos se pueden convertir en efectivo, la liquidez de la empresa puede evitar problemas financieros. Esta determina la capacidad de la empresa para realizar el pago de sus cuentas. (Ross, Westerfield, Jaffe, y Jordan, 2018).

Razón corriente

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Esta es una medida de liquidez a corto plazo, al reemplazar los datos se obtiene que la razón corriente es 1.66. Por lo tanto, se puede decir que IOI cubre sus pasivos corrientes en 1.66 veces. Una razón corriente alta significa liquidez para la empresa, pero también podría significar que no utilizan el efectivo de forma eficiente.

Capital de trabajo

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

Indica la capacidad que tiene la empresa para liquidar con sus activos a corto plazo la totalidad de sus pasivos a corto plazo. Lo ideal es que el indicador sea positivo, en el caso de IOI es de USD 550.94 millones.

Rentabilidad

Las razones de rentabilidad tienen como propósito medir la eficacia con que las empresas usan sus activos y la eficiencia con que administran sus operaciones (Ross, Westerfield, Jaffe, y Jordan, 2018).

Margen de utilidad

$$\text{Margen de utilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

Se obtiene que el margen de utilidad neta de IOI es 5.4%, es decir por cada dólar de venta IOI genera 0.05 centavos de dólar de utilidad. Al comparar el margen con años anteriores, se aprecia que el margen de utilidad ha disminuido en un 0.6% al año anterior. Sin embargo, en el 2014 el margen de utilidad llegó a ser 26.8%, 21.4% más alto que en el 2017.

Rendimiento sobre los activos (ROA)

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$$

Esta razón mide la utilidad por dólar de activos, se obtiene que el ROA de IOI es 4.3%. Permite también medir lo capaz que es la empresa en traducir la inversión en ingreso neto, mientras más alto mejor. En este caso, considero que el ROA de IOI es bajo, considerando además el ROA de años anteriores que llegó hasta un 22% en el 2014.

Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)

$$ROE = \frac{\textit{Utilidad Neta}}{\textit{Patrimonio}}$$

Sirve para medir como les fue a los accionistas durante el año, en el caso de IOI el ROE para el 2017 fue 9.9%. Por lo tanto, por cada dólar de patrimonio, IOI genero 0.09 centavos de utilidad. Al comparar con el año anterior, se aprecia que el ROE aumento en 1.2%.

Endeudamiento

Calidad de la deuda

$$\textit{Calidad de la deuda} = \frac{\textit{Pasivo Corriente}}{\textit{Pasivo Total}}$$

Mide que proporción de la deuda total es exigible a corto plazo, el valor optimo debe estar entre 0 y 0.5. En el caso de IOI la calidad de la deuda es de 0.35, lo cual significa que el 35% de la deuda es corto plazo y la mayor parte de las deudas de IOI son a largo plazo.

Solvencia

$$\textit{Solvencia} = \frac{\textit{Patrimonio}}{\textit{Activo Total}}$$

Esta razón mide cuanto de los activos está financiado con recursos propios, lo ideal es que la proporción sea mayor a 0.30, pero que tampoco todos los activos estén financiados con recursos propios. En el caso de IOI, la razón de solvencia es de 0.43, lo cual significa que menos de la mitad de sus activos están financiados con capital propio.

Endeudamiento Total

$$\textit{Endeudamiento Total} = \frac{\textit{Pasivo Total}}{\textit{Patrimonio Neto}}$$

Se utiliza para estimar el nivel de apalancamiento de la empresa, cuando el resultado es mayor a 1 indica que las deudas superan los recursos propios. Entonces, para IOI el endeudamiento externo representa el 134% de la empresa, por lo que la deuda supera los recursos propios de IOI. El ratio de endeudamiento ideal es entre el 40% y 60%, mayor a esto la empresa está excesivamente endeudada y puede llevar a la pérdida de autonomía frente a terceros.

Razón de deuda total

$$\text{Razón de deuda total} = \frac{\text{Activo Total} - \text{Capital Total}}{\text{Activo Total}}$$

Se obtiene como resultado que IOI tiene 0.57 dólar de deuda por cada dólar de activo, por lo tanto, tiene 0.43 dólar de capital. Con estos datos también se puede obtener la razón deuda a capital al dividir 0.57 entre 0.43, dando como resultado 1.34 veces. Entonces, se tiene que IOI presenta un 57% de deuda, lo cual considero es un porcentaje alto.

Rendimiento del capital invertido (ROCE)

Mide la rentabilidad de una empresa y la eficiencia con que se emplea el capital, si el ROCE es mayor que el coste promedio ponderado del capital (CPPC), la empresa está creando valor para sus accionistas. Cuando el valor del ROCE es volátil, demuestra síntomas de inestabilidad en el uso de capital. En el 2017, el ROCE de IOI fue de 5.68%, mientras que en el 2012 fue de 9.9%, llegando en el 2015 a 2.90%. Por lo que esta ratio demuestra ser inestable.

Además, teniendo en cuenta que el CPPC de IOI en el 2017 es 7.67% (IOI Corporation Berhard, 2019) y el ROCE es 5.68%, se determina que la empresa actualmente no está creando valor para sus accionistas.

Luego de analizar los indicadores, considero que el margen de utilidad neta de la empresa es mínimo comparado con el nivel de ventas y tamaño de la empresa. Además, a pesar de que la empresa cuenta con liquidez y capital de trabajo, la mayor parte de su financiamiento lo realiza con capital externo, deudas a largo plazo, por lo que no utiliza su efectivo de forma eficiente.

Si bien por ser una empresa manufacturera y con activos tangibles, se espera que el endeudamiento sea alto, un endeudamiento externo de 134% es excesivo, ya que la empresa podría ver otras opciones para conseguir capital, como emitir acciones o venta de activos.

Por otro lado, el rendimiento para los accionistas analizado por el ROE y ROCE, ha sido bastante volátil en los últimos años, con un margen pequeño de ganancia esperada y menor al costo promedio ponderado de capital de la empresa. Es importante mencionar, que la empresa se vio afectada en el 2015 y 2016 por la crisis de sustentabilidad y por el

niño, por lo cual las ventas y utilidades decrecieron, sin embargo, supieron manejarlo y se encuentran nuevamente en crecimiento.

7.5.2. Si el CEO le ofrece pagarle con acciones de la empresa, ¿aceptaría?

Para determinar si es una buena opción el aceptar el pago con acciones de la empresa, se realizará un análisis de sus acciones. Es importante tener en cuenta que no todas las compañías pagan dividendos, por lo general las compañías más maduras y rentables son las que pagan dividendos regulares en efectivo (Brealey, Myers, y Allen, 2015, p. 78).

De acuerdo a Brealey, Myers, y Allen (2015), “si se posee una acción, su rendimiento en efectivo se manifiesta de dos formas: en dividendos en efectivo o en ganancias o pérdidas de capital” (p. 78).

Para realizar el análisis, se determinará el rendimiento esperado de las acciones para el 2018, utilizando los datos de IOI Corporation Berhard (2019), la fórmula de rendimiento es:

$$\text{Rendimiento esperado } (r) = \frac{\text{Div1} + P1 - P0}{P0}$$

En este caso, el precio actual de la acción es P0, que equivale a USD1.02, en el 2017, el precio esperado de la acción para el 2018 es P1, siendo este USD 1.04 y el dividendo esperado por acción para el 2018 Div1 es de USD 0.0471. Al reemplazar los datos, se obtiene que el rendimiento esperado es de US\$ 0.066.

Además, se tiene que la utilidad por acción en el 2017 fue de 11.82 sen¹, es decir US\$0.03, lo cual representa un aumento de US\$ 0.01 respecto al año anterior. En cuanto al dividendo por acción, este fue de US\$ 0.02. Con estos datos se calculará el precio beneficio.

Ratio precio beneficio (PER)

$$PER = \frac{\text{precio por accion}}{\text{utilidad por accion}}$$

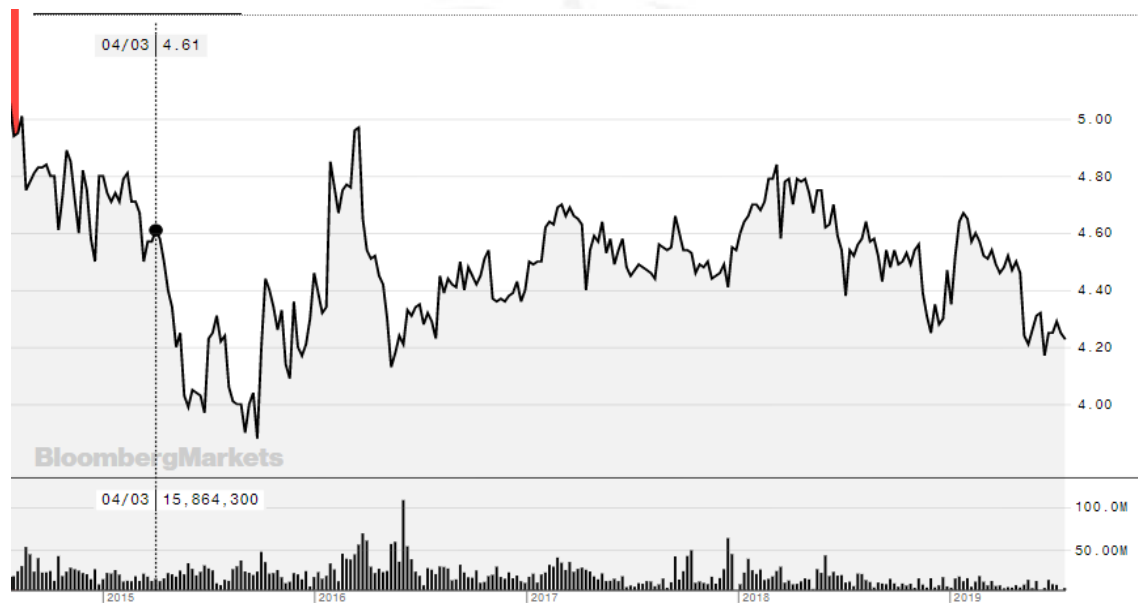
¹ 100 sen = 1 MYR

Esta ratio indica cuantas veces el beneficio está contenido en la acción y da como resultado 37.65. Por lo tanto, se tendría que estar casi 38 años acumulando beneficios para compensar la inversión inicial.

En la siguiente figura, se puede apreciar la variación del precio de las acciones de IOI Corporation desde el 2015 hasta la actualidad.

Figura 7.6

Precio histórico de la acción de IOI



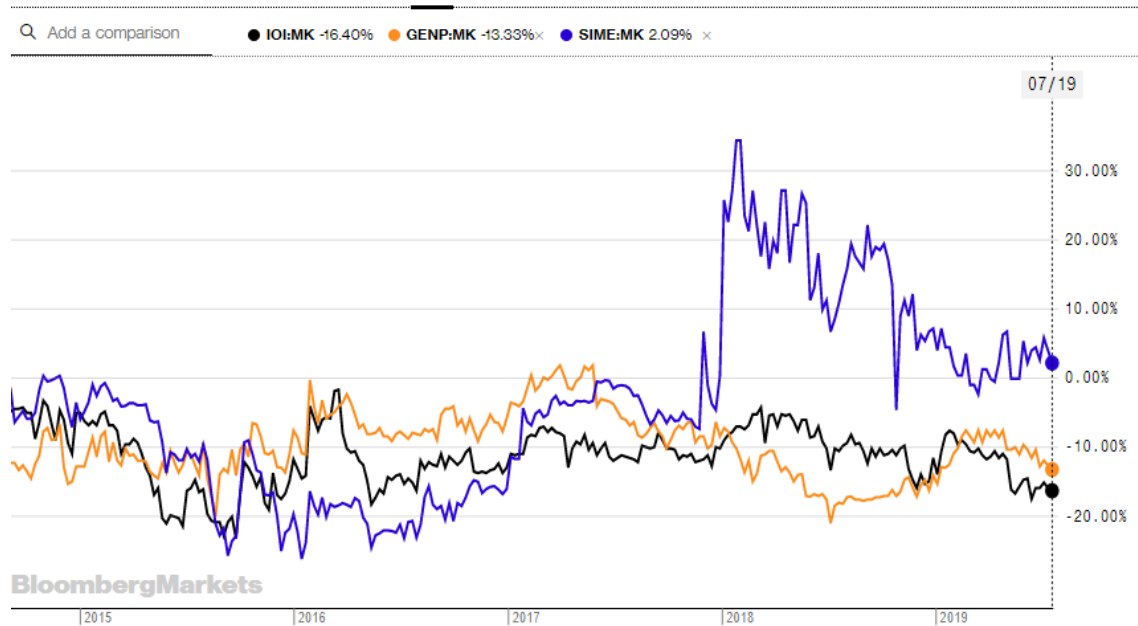
Fuente: Bloomberg (2019)

El precio más alto de la acción fue en el 2016, con un precio de 4.97 MYR (USD 1.14), mientras que el precio más bajo fue de 3.88 MYR (USD 0.89) en el 2015. Como se ve en la figura, el precio vario constantemente dentro de este rango.

En la siguiente figura, se puede comparar el precio de las acciones de IOI con sus principales competidores, Sime Darby Bhd y Genting Plantations Berhard. Como se puede apreciar, Sime Darby es la empresa que presenta mayor precio de sus acciones, así como cambios más drásticos en su precio.

Figura 7.7

Comparativo precio de acciones con competidores



Fuente: Bloomberg (2019)

Teniendo en cuenta el rendimiento esperado de la acción y el PER obtenido, no aceptaría el pago en acciones. Si bien las utilidades han crecido, el porcentaje de crecimiento es mínimo y el tiempo de compensación es muy alto, además se debe tener en cuenta la volatilidad y el riesgo de la industria en la que opera IOI.

7.5.3. ¿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?

La meta para el 2025 de IOI es duplicar el volumen del negocio y triplicar las ganancias, es decir, esperan que las ganancias en el 2025 sean de USD 528.61 millones y el volumen del negocio, es decir las ventas sean de USD 6,498.56 millones.

Para realizar la proyección se tendrán los siguientes supuestos:

Entorno

Para realizar la proyección, se establece que la industria y la empresa continuarán en crecimiento, no existirán crisis de sustentabilidad ni desastres naturales que puedan dañar la producción de la empresa. De igual forma, el panorama político será estable y las tasas de interés y de impuestos se mantendrán estables.

Todas las proyecciones y flujos están expresados en millones de dólares (USD).

Tasa de crecimiento de ventas

Respecto al crecimiento de las ventas, se tiene que el valor inicial son las ventas del 2017 y la meta de ventas para el 2025, el periodo de tiempo será 8 años, del 2018 al 2025. La fórmula a utilizar es

$$Tasa\ de\ Crecimiento = \frac{Valor\ final}{Valor\ inicial^{\frac{1}{t}}} - 1$$

Al reemplazar los datos, se obtiene que la tasa de crecimiento de IOI para lograr la meta de ventas es de 9.1%.

Costo de ventas

En el 2017, la proporción de costo de venta sobre las ventas de IOI es de 89%, por lo tanto, se asumirá que esta proporción se mantendrá en el futuro.

Inversión

Por otro lado, es necesario calcular cuanta inversión requiere IOI para poder lograr su meta, para obtener este dato, se traerá a valor presente la meta de ventas. Se mantiene el periodo de tiempo y se utilizara la tasa de crecimiento hallada. La fórmula es:

$$Valor\ Futuro = C0^2 \times (1 + r)^t$$

Al reemplazar los datos, se obtiene que el valor presente es US\$ 3,249.28, por lo tanto, esta es la inversión que requerirá IOI para poder lograr su meta de ventas.

Impuesto a la renta

En el 2017, la proporción de impuesto a la renta sobre la utilidad antes de impuesto fue 30.5%, se asume que esta tasa se mantendrá en el futuro.

Con estos supuestos, se realizará la proyección mediante un flujo de efectivo diferencial, este consiste en todos los cambios en el flujo de la empresa como consecuencia de realizar el proyecto, no incluye los gastos financieros.

Primero se realizará un estado de resultados proforma para el primer año, considerando que se realiza el proyecto y por lo tanto incrementan las ventas. Se tomará como base el año 2017 para realizar la proyección según los supuestos mencionados

² C0 = Inversión inicial

anteriormente. Este año será también el año en que se realiza la inversión, es decir el año cero.

Tabla 7.11

Flujo de resultados proyectado

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas	3,543.36	3,864.07	4,213.79	4,595.17	5,011.07	5,464.61	5,959.20	6,498.56
Costos	3,152.04	3,437.32	3,748.43	4,087.69	4,457.66	4,861.11	5,301.08	5,780.87
UAI	391.32	426.74	465.37	507.48	553.42	603.50	658.13	717.69
IR	119.35	130.16	141.94	154.78	168.79	184.07	200.73	218.90
Ut Neta	271.97	296.59	323.43	352.70	384.62	419.44	457.40	498.80

Fuente: Elaboración propia

Con esta data se obtiene el flujo de caja operativo proyectado. Para calcular el flujo de caja proyectado, se necesita también el flujo de inversión, esta es la inversión que se realiza en el año 0. Para temas de análisis, se asume también que no existe flujo de caja de liquidación, ya que los activos no se venderán al finalizar el proyecto.

Tabla 7.12

Flujo de efectivo proyectado

	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Flujo operativo		271.97	296.59	323.43	352.70	384.62	419.44	457.40	498.80
Flujo de inversión	-3,249.28								
Flujo de efectivo	-3,249.28	271.97	296.59	323.43	352.70	384.62	419.44	457.40	498.80

Fuente: Elaboración propia

Con el flujo de caja, se procederá a calcular el valor actual neto (VAN) de la inversión. La fórmula es:

$$VAN = -C_0 + \frac{C_t}{(1+r)^t}$$

En este caso, r representa la tasa de descuento, para la evaluación se utilizara la tasa de descuento de (IOI Corporation Berhard, 2019), la cual es igual al CPPC, 7.67%. C_t es el valor futuro y t el periodo.

Por lo tanto, el VAN de la inversión es USD – 1,135.44, al ser un valor negativo significa que la inversión no es rentable y produciría perdidas, por lo que se debe rechazar. Adicionalmente se calculó la Tasa interna de retorno (TIR), la cual da como resultado -1.55%, por lo tanto, se confirma que la inversión no es rentable.

Adicional a la viabilidad de la inversión, se analizará la posibilidad de apalancamiento de la empresa considerando su apalancamiento actual. Para este análisis se calculará la tasa de crecimiento interno, la cual permite calcular cual es la tasa máxima que puede crecer la empresa sin incrementar su deuda.

$$\text{Tasa de crecimiento interno} = \frac{ROA \times b^3}{1 - (ROA \times b)}$$

Entonces, la tasa de crecimiento interno de IOI es 0.84%, por lo que si la empresa quiere crecer un 9.1% anual para llegar a la meta de ventas, tendría que hacerlo solicitando financiamiento externo, ya que con capital propio solo puede crecer 0.84%.

Considerando el apalancamiento actual de la empresa, no recomiendo que soliciten financiamiento externo ni que realicen la inversión. De igual forma, recomendaría ver opciones para reducir el nivel de apalancamiento de la empresa, ya que, si bien las inversiones no se deben realizar solo con capital propio, una ratio de 1.34 de deuda sobre capital es alto. Al operar en una industria volátil y expuesta a riesgos, no es recomendable que la empresa cuente con un alto nivel de apalancamiento, ya que el riesgo se multiplica si la empresa o inversión da pérdidas.

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

Antes de ingresar a un nuevo mercado, se debe evaluar las condiciones políticas, económicas, sociales y culturales del país. También es importante que la empresa si no desea asumir todo el riesgo, busque socios o inversionistas que apoyen con el financiamiento y debe evaluar de igual forma los bancos del país seleccionado y la posibilidad de conseguir prestamos, así como las tasas de interés y la inflación del país.

Dentro de lo mencionado, es importante recalcar que las inversiones en el extranjero están expuestas a un riesgo político, ya que los gobiernos regulan la libertad de las empresas para repatriar ganancias y pueden tomar decisiones como expropiar propiedades. La empresa se puede proteger de este riesgo estructurando el financiamiento, por ejemplo puede establecer sucursales en distintos países pero que sean dependientes unas con otras, puede también establecer subsidiarias y solicitar

³ B= tasa de reinversión de utilidades

prestamos a bancos internacionales con la matriz como aval con la condición que el gobierno asuma la responsabilidad en caso de incumplimiento (Brealey, Myers, y Allen, 2015).

Otro aspecto al tener en cuenta al ingresar a un nuevo mercado, es que la inversión, así como las ganancias, no se realizaran en la misma moneda que el país de origen, por lo que se debe tener en cuenta el tipo de cambio. El tipo de cambio puede resultar en pérdidas o ganancias para la empresa, según el momento en que se realice la operación.

Una forma de disminuir este riesgo, es mediante la cobertura operación que consiste en equilibrar la producción con las ventas. Otra forma es mediante la cobertura financiera, puede ser al solicitar préstamos en moneda extranjera, venta de moneda a plazo o por derivados de divisas como los swaps y las opciones (Brealey, Myers, y Allen, 2015).

Por último, otra forma de mitigar los riesgos cambiarios es a través del mercado forward. Este consiste en la compra y venta de monedas para entrada futura, de esta forma la empresa se puede asegurar contra la pérdida por el tipo de cambio al contado. El forward, se realiza a través de la negociación con el banco de una compra o venta de cierta cantidad de dinero a una fecha futura, por ejemplo, a tres meses, en la que se pacta la tasa de cambio forward, la cual es más barata que la tasa al contado (Brealey, Myers, y Allen, 2015).

El beneficio de utilizar el forward es obtener una tasa de cambio fija a futuro, la cual no se verá afectada por la volatilidad del tipo de cambio, esto permitirá planear los flujos de caja futuro.

CONCLUSIONES

- La empresa se encuentra en Asia, Europa y Norte América, esta verticalmente integrada y su línea de negocio de manufactura está dividida en refinería, oleo químicos y grasas y aceites especiales. La industria en la que opera la empresa se encuentra en crecimiento debido a la alta demanda del aceite de palma, sin embargo, una industria con alto riesgo ya que está regulada por temas de sustentabilidad y medio ambiente.
- La principal estrategia de crecimiento que utiliza la empresa es el desarrollo internacional mediante la adquisición de empresas y joint ventures. También se enfoca en el crecimiento de sus productos actuales y en la creación de nuevos productos.
- Uno de los desafíos que presenta la empresa, es el manejo de las relaciones públicas y la relación con la RSPO, que previamente le costó la suspensión a toda la empresa. Debido a esta suspensión, IOI mejoro su estrategia y comunicación con los grupos de interés y demás se comprometió a mejorar sus practicas sustentables.
- En cuanto a la logística, IOI se destaca por su control de calidad y trazabilidad durante toda la cadena de suministro. Al ser una empresa con sedes en distintos continentes, tienen un manejo eficiente de su cadena, logrando abastecer en el tiempo requerido a sus fábricas y manteniendo un stock de cobertura.
- Respecto al área financiera, IOI tiene un margen de utilidad de 5.4% y un 57% de deuda. Comparado con años anteriores, su utilidad ha disminuido, esto se podría deber a la suspensión de la RSPO y a los cambios climáticos, como el niño, presentado el año anterior.
- En conclusión, IOI opera en una industria que se encuentra en crecimiento pero que es muy volátil debido al cambio climático y la presión de las ONG. Si bien IOI ha sabido aprovechar sus ventajas competitivas para posicionarse en el mercado global, aun no termina de recuperarse económica y reputacionalmente de la suspensión.

RECOMENDACIONES

- Considerando lo expuesto en el trabajo, se recomienda que IOI no continúe con la expansión a nuevos mercados, debido a la gran inversión que esto requiere y al grado de apalancamiento de la empresa.
- Por el contrario, la recomendación para que la empresa continúe con su plan de crecimiento a futuro, es enfocarse en las estrategias de crecimiento para cada línea de negocio. Es decir, se recomienda que, para la refinería, se enfoquen en estrategias de liderazgo de costos, realizando innovaciones o mejoras en su cadena productiva, lo cual les permita reducir sus costos y así protegerse de la competencia manteniendo su cuota de mercado.
- Para el rubro de grasas y aceites derivados, se recomienda que utilicen una estrategia de penetración de mercado para los productos actuales, mientras que, para el área de innovación y las patentes, una estrategia de desarrollo de producto. De esta forma, este rubro que es el que presenta mayor oportunidad de crecimiento, continuara con su expansión en los mercados en los que se encuentra, ganando mayor participación y generando por ende mayores ingresos.
- Para los oleo químicos, se recomienda una estrategia de especialización, ya que este rubro es el que mayores recursos requiere, pero genera menor rentabilidad. Ya que el rubro presenta un buen posicionamiento en Malasia, se recomienda que la estrategia de especialización la enfoquen a ese segmento de mercado.
- Respecto a la comunicación con los grupos de interés, la empresa utiliza la estrategia de relaciones públicas, cuenta con un equipo que realiza reuniones con los grupos de interés, así como un canal de comunicación web. Esta estrategia ha dado buenos resultados desde la implementación luego de la crisis del 2016, por lo que se recomienda que continúen con esta estrategia de comunicación.
- De igual forma, se le recomienda a IOI que antes de tomar decisiones de inversión, ya sea en innovación o expansión de mercado, evalúe que las estrategias del proyecto y de la empresa se encuentren alineadas, evalúe al personal que estará a cargo del proyecto y realice un plan que mitigue el riesgo de pérdida de control, lo cual es de las principales preocupaciones de la empresa.

- También se recomienda a la empresa continuar con la inversión en ERPS que permitan un monitoreo en tiempo real de las operaciones, tanto para la toma de decisiones como para el control logístico, lo cual permitiría un mejor control de la trazabilidad de la cadena.
- Respecto a la logística, también se debería evaluar la posibilidad de contar con un socio estratégico que maneje todas las operaciones de transporte y comercio exterior, permitiendo a IOI concentrarse en el core business de cada línea de negocio.
- En cuanto al área financiera, la principal preocupación es el nivel de apalancamiento que presenta la empresa, por lo que se le recomienda evaluar formas para reducirlo. Algunas opciones para lograrlo son la venta de activos y venta de deuda a una entidad financiera que presente mejor tasa de intereses. También se recomienda utilizar el mercado forward, de esta forma pueden reducir las pérdidas por tipo de cambio, ya que la mayoría de las operaciones de la empresa se realizan en mercado extranjero.

REFERENCIAS

- Alfalla Luque, R. (2016). *Gestión Estratégica de la cadena de suministro* (Primera ed.). Lima: Universidad del Pacífico.
- Argenti, P. A. (2014). *Comunicación Estratégica y su contribución a la reputación* (Primera ed.). Madrid: LID.
- Banco Mundial. (2019). *Indicadores*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/>
- Bankia Estudios. (2019). *Monitor de mercados emergentes*. Recuperado de <https://www.bankiaestudios.com/recursos/doc/estudios/20190301/marzo/monitor-de-mercados-emergentes-13-marzo-2019.pdf>
- Benavente, R. (14 de abril del 2017). La alternativa española para el aceite de palma existe y es un girasol 'mutante'. *El Confidencial*. Recuperado de <https://www.elconfidencial.com/>
- Bloomberg. (2019). Recuperado de <https://www.bloomberg.com/quote/IOI:MK>
- Brealey, R., Myers, S., y Allen, F. (2015). *Principio de Finanzas Corporativas* (11.ª ed.). Mexico D.F.: McGraw Hill.
- Colchester, M., Chao, S., Dallinger, J., Sokhannaro, H., Thai Dan, V., & Villanueva, J. (2011). *Oil Palm Expansion in South East Asia: Trends and implications for local communities and indigenous peoples* [Expansión del aceite de palma en el Sudeste Asiático: Tendencias e implicaciones para las comunidades locales y personas indígenas] (Primera ed.). Recuperado de <https://books.google.com.pe/>
- Coyle, J. J., Langley, C. J. J., Novack, R. A., y Gibson, B. J. (2013). *Administración de la cadena de suministro* (10.ª ed.). Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com/>
- De Massis, A., Di Minin, A., y Frattini, F. (2015). Family-Driven Innovation: Resolving the Paradox in Family Firms [Innovación dirigida por la familia: Resolviendo la paradoja en las empresas familiares]. *Revista de administración de California/California Management Review*, 58(1), 5-19.
- Ferrel, O., Hartline, M. S., Velázquez, A., y Ramos, S. (2018). *Estrategia de marketing* (Sexta ed.). Mexico D.F.: Cengage Learning.
- Fierro, J. J. C. (2005). *Gestión Estratégica de una Cartera de clientes industriales en un contexto relacional*. Recuperado de <https://addi.ehu.es/>
- Food and Agriculture Organization. (2017). *FAOSTAT*. Recuperado de <http://www.fao.org/faostat/es/>
- GlobalData. (2018). *IOI Corporation Berhad (IOICORP) Financial and Strategic SWOT Analysis Review* [IOI Corporation Berhad (IOICORP) Revisión del

análisis estratégico y financiero FODA].

- Hernandez, R., Fernandez, C., y Baptista, P. (1998). *Metodología de la Investigación* (Primera ed.). Mexico: McGraw Hill.
- Hurtado, J. (2012). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: Ediciones Quiron.
- IOI Corporation Berhad. (2019). *IOI Corporation Berhad (9027-W) Fortifying Strengths* [IOI Corporation Berhad (9027-W) Fuerzas fortificantes]. Recuperado de https://www.ioigroup.com/Content/IR/IR_Reports
- IOI Group. (2019). *IOI Group*. Recuperado de https://www.ioigroup.com/Content/CI/Corp_About
- Keller, K., y Kotler, P. (2016). *Dirección de Marketing*. Mexico D.F.: Pearson.
- Kurtz, D. L. (2010). *Marketing Contemporáneo* (15e ed.). Mexico: Cengage Learning.
- Lamb, C. W., Hair, J. F., y McDaniel, C. (2011). *Marketing*. Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Magretta, J. (2014). *Para Entender a Michael Porter: Guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. Recuperado de <http://xu5ze2uw6h.search.serialssolutions.com/>
- Munuera Alemán, J. L., y Rodríguez Escudero, A. I. (2012). *Estrategias de Marketing*. Madrid: ESIC.
- National University of Singapore; Ivey School of Business Foundation. (2018). *IOI's Global Challenge: Moving Up the Palm Oil Value Chain* [El desafío global de IOI: Ascender en la cadena de valor del aceite de palma].
- Nestle. (2019). Recuperado de <https://www.nestle.com/aboutus>
- One Green Planet. (5 de julio del 2019). Finally! A Viable Palm Oil Alternative That Can Save Orangutans and the Rainforests [¡Finalmente! Una alternativa viable de aceite de palma que puede salvar a los orangutanes y los bosques tropicales]. Recuperado de <https://www.onegreenplanet.org/news/palm-oil-alternative-that-can-save-orangutans-and-the-rainforests/>
- Porter, M. (marzo-abril de 1979). How competitive forces shape strategy [Como las fuerzas competitivas forman la estrategia]. *Revista de Negocios de Harvard/Harvard Business Review*, 57(2). Recuperado de http://downloads.ulima.edu.pe/tree_alumnos/Articulos/AR000301.pdf
- Procter & Gamble. (2019). Recuperado de <https://us.pg.com/who-we-are/>
- ProEcuador. (2017). *Estudio Especial: Potencial del Aceite de Palma -Holanda*.
- Ross, S., Westerfield, R., Jaffe, J., y Jordan, B. (2018). *Finanzas Corporativas* (11.ª ed.). Mexico D.F.: McGraw Hill.

Stegmann, J. (6 de abril del 2017). Estas son las alternativas al dañino aceite de palma.
Recuperado de https://www.abc.es/sociedad/abci-estas-alternativas-danino-aceite-palma-201704052218_noticia.html

Trade Map. (2019). *Importaciones*. Recuperado de <https://www.trademap.org/>

Unilever. (2019). Recuperado de <https://www.unilever.com/about/>

World Agroforestry. (2013). Is there an alternative to palm oil? [¿Existe una alternativa al aceite de palma?]. Recuperado de <http://www.worldagroforestry.org/news/there-alternative-palm-oil>



BIBLIOGRAFIA

- Martinez, C., Montero, M., Paulina, E., y Costa, P. (2018). *Desarrollo De La Matriz Boston Consulting Group Y Su Participación Dentro Del Mercado : Caso Práctico Empresa* [versión PDF]. Recuperado de <https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/09/matriz-boston-consulting.html>
- Hedin, H., Hirvensalo, I., & Vaarnas, M. (2011). *Handbook of market intelligence: understand, compete and grow in global markets*. New York: Wiley.
- Ross, S. A. (2018). *Fundamentos de finanzas corporativas*. Ciudad de Mexico: McGraw-Hill.





ANEXOS

Anexo 1: Información Cinco Principales Países Importadores

Descripción	India	China	Pakistán	Países Bajos	España
Volumen de Importaciones	8,805,265	5,327,144	2,964,215	2,603,840	1,933,272
Nivel de precios de las importaciones	624.00	637.00	651.00	692.00	684.00
Ranking en facilidad para hacer negocios	77.00	46.00	136.00	36.00	30.00
PBI Tasa de crecimiento anual	7.20%	6.90%	5.70%	2.90%	3%
Exportación e Importación de bienes y servicios % del PBI	20%	19%	13%	78%	33%
Desempeño logístico	3.18	3.61	2.42	4.02	3.83
Frecuencia de arribo de embarques al destinatario dentro del plazo previsto	3.50	3.84	2.66	4.25	4.06
Facilidad para localizar y hacer seguimiento a los envíos	3.32	3.65	2.27	4.02	3.83
Facilidad para coordinar embarques a precios competitivos	3.21	3.54	2.63	3.68	3.83
Eficiencia del despacho aduanero	2.96	3.29	2.12	3.92	3.62
Competitividad y calidad de los servicios logísticos	3.13	3.59	2.59	4.09	3.80
Calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y transporte	2.91	3.75	2.20	4.21	3.84
Tiempo para importar/exportar, cumplimiento documental	22.50	16.50	99.00	1.00	1.00
Costo para importar/exportar, cumplimiento fronterizo	291.50	320.00	416.00	-	-

Fuente: Trade Map (2019) y Banco Mundial (2019)

Anexo 2: Información Países Emergentes

Descripción	Grecia	Colombia	Vietnam	Egipto	Brasil
Volumen de Importaciones	96,709.00	310,921	861,476	717,960	213,748
Nivel de precios de las importaciones	733.00	677.00	596.00	956.00	659.00
Ranking en facilidad para hacer negocios	72.00	65.00	69.00	120.00	109.00
PBI Tasa de crecimiento anual	1.50%	1.80%	6.80%	4.20%	1%
Exportación e importación de bienes y servicios % del PBI	33.50%	17.15%	100.20%	22.6%	12.10%
Desempeño logístico	3.20	2.94	3.27	2.82	2.99
Frecuencia de arribo de embarques al destinatario dentro del plazo previsto	3.66	3.17	3.67	3.19	3.51
Facilidad para localizar y hacer seguimiento a los envíos	3.18	3.08	3.45	2.72	3.11
Facilidad para coordinar embarques a precios competitivos	3.30	3.19	3.16	2.79	2.88
Eficiencia del despacho aduanero	2.84	2.61	2.95	2.60	2.41
Competitividad y calidad de los servicios logísticos	3.06	2.87	3.40	2.82	3.09
Calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y transporte	3.17	2.67	3.01	2.82	2.93
Tiempo para importar/exportar, cumplimiento documental	1.00	62.00	63.00	176.50	18.00
Costo para importar/exportar, cumplimiento fronterizo	150.00	587.50	331.50	406.00	618.50

Fuente: Trade Map (2019) y Banco Mundial (2019)

Anexo 3: FODA

<p><u>Fortaleza</u></p> <p>Participación del mercado Rentabilidad Capacidad de R&D Patentes Certificaciones Diversificación de productos Cadena de suministro</p>	<p><u>Debilidad</u></p> <p>Poder de negociación frente a clientes Imagen de la empresa Directo compuesto por familiares</p>
<p><u>Oportunidad</u></p> <p>Expansión a nuevos mercados Crecimiento de la demanda Diversificación a biodiesel</p>	<p><u>Amenaza</u></p> <p>Cambio Climático Presión de las ONG Investigación de productos sustitutos Deforestación Tendencias de los consumidores</p>

Fuente: IOI Group (2019)
Elaboración propia

Anexo 4: Comparativo Estrategias de Comunicación

Factores	Relaciones Publicas	Venta Personal	Publicidad Corporativa	Marketing Directo
Modo de comunicación	Directo	Directo	Indirecto	Directo
Control del Comunicador sobre la situación	Bajo	Alto	Bajo	Bajo
Costo de la comunicación	Medio	Alto	Medio	Medio
Retroalimentación	Poca	Bastante	Poca	Poca
Velocidad para alcanzar un público grande	Rápida	Lenta	Rápida	Rápida

Fuente: Lamb, Hair, & McDaniel (2011)



Anexo 5: Resumen Financiero de IOI en USD millones

<u>Activos</u>	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Activo No Corriente						
Propiedad, Planta y Equipo	2,319.99	2,299.84	1,529.45	1,474.30	1,787.68	1,741.70
Pagos anticipado de arrendamiento	-	4.85	7.48	6.92	29.72	6.81
Inversiones (Propiedades y Asociados)	257.85	217.21	217.76	205.90	648.62	493.10
Entidad controlada conjuntamente	-	7.29	8.10	7.59	847.80	801.11
Otros Activos	179.79	162.84	148.01	132.78	148.83	149.52
Total Activo No Corriente	2,757.63	2,692.04	1,910.79	1,827.49	3,462.65	3,192.22
Activo Corriente	1,388.05	1,345.87	1,179.00	1,698.78	2,034.74	2,112.69
Total Activo	4,145.68	4,037.90	3,089.80	3,526.27	5,497.39	5,304.93
 Capital y Pasivos						
Capital Social	180.27	148.63	148.56	148.35	147.98	147.82
Reservas	1,534.93	1,493.14	1,015.04	1,240.11	2,996.58	2,756.60
Total Patrimonio y Reservas	1,715.20	1,641.76	1,163.59	1,388.46	3,144.56	2,904.42
Intereses minoritarios	60.10	64.15	43.54	45.15	64.40	66.24
Total Patrimonio	1,775.30	1,705.91	1,207.13	1,433.61	3,208.96	2,970.66
Pasivos no Corrientes	1,533.27	1,452.38	1,453.65	1,288.39	1,904.61	1,827.70
Pasivos Corrientes	837.11	879.61	429.02	804.26	383.82	506.58
Total Pasivos	2,370.38	2,331.99	1,882.67	2,092.66	2,288.43	2,334.27
Total Capital y Pasivos	4,145.68	4,037.90	3,089.80	3,526.27	5,497.39	5,304.93
 Estado de Resultados						
Ingresos	3,249.28	2,700.04	2,672.83	2,912.72	3,108.80	3,597.27
Ganancia antes de intereses e impuestos	358.85	333.41	335.92	523.62	628.77	579.67
Conversión de moneda extranjera (perdida)/Ganancia	-68.72	-73.26	-169.12	-5.06	46.09	-66.79
Gastos netos de intereses	-40.07	-38.02	-61.69	-50.21	-98.30	34.29
Beneficio antes de impuestos	250.06	222.13	105.11	468.35	576.56	547.17
Impuestos	-76.25	-73.49	-65.46	-122.77	-117.81	-126.59
Beneficio del ejercicio por operaciones continuadas	173.81	148.65	39.65	345.58	458.76	420.58
Beneficio del ejercicio por la suspensión de operaciones	2.39	-	-	434.06	-	-
Beneficio para el ejercicio	176.20	148.65	39.65	779.63	458.76	420.58
Atribuir a:						
Accionistas de la empresa	170.94	144.83	38.66	775.79	453.12	411.56
Interés minoritario	5.27	3.82	0.99	3.84	5.64	9.02

Fuente: National University of Singapore; Ivey School of Business Foundation (2018)