

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

Christian Balbin Quispe

Código 20121507

Lima – Perú

Octubre del 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 INVESTIGACIÓN.....	3
2.1 Pregunta 1:	3
2.2 Pregunta 2:	3
2.3 Pregunta 3:	4
2.4 Pregunta 4:	4
2.5 Pregunta 5:	4
2.6 Pregunta 6:	5
2.7 Pregunta 7:	5
2.8 Pregunta 8:	6
2.9 Pregunta 9:	6
2.10 Pregunta 10:	6
2.11 Pregunta 11:	6
2.12 Pregunta 12:	6
2.13 Pregunta 13:	6
2.14 Pregunta 14:	7
2.15 Pregunta 15:	7

2.16 Pregunta 16:7

2.17 Pregunta 17:7

2.18 Pregunta 18:7

2.19 Pregunta 19:7

CAPITULO III: METODOLOGÍA DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....8

CAPITULO IV: METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....9

CAPITULO V: DESCRIPCIÓN DEL CASO.....10

CAPITULO VI: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS11

CONCLUSIONES.....47

RECOMENDACIONES.....48

REFERENCIAS49

BIBLIOGRAFÍA.....52

ANEXOS53

ÍNDICE DE TABLAS

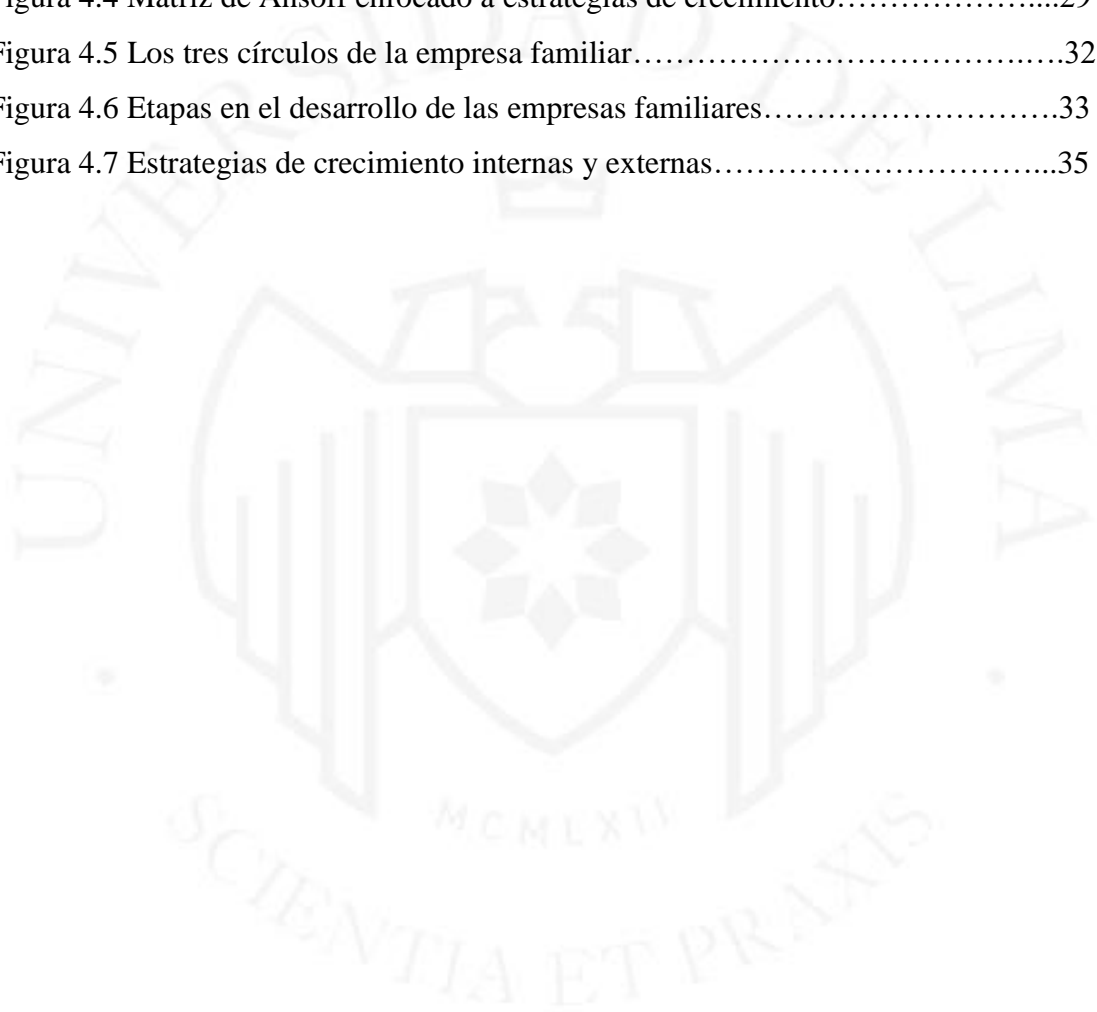
Tabla 4.1 Volumen Mundial de Aceite de Palma Importado en Toneladas (TN) del 2014 – 2018	11
Tabla 4.2 Valor Mundial Comercializado en Miles de Dólares de Aceite de Palma del 2014 – 2018	12
Tabla 4.3 Precio por Tonelada del 2014 - 2018.....	12
Tabla 4.4 Producción de Aceite de Palma en China periodo 2013 - 2018	13
Tabla 4.5 Tamaño de mercado chino 2017 - 2018	14
Tabla 4.6 Volumen importado de Aceite de Palma en TN de los principales países emergentes 2014 – 2018	15
Tabla 4.7 Valor importado de Aceite de Palma en miles de dólares de los principales países emergentes 2014 – 2018	15
Tabla 4.8 Precio unitario por TN del Aceite de Palma de los países emergentes del 2014 – 2018	16
Tabla 4.9 Tamaño de mercado del aceite de palma en Vietnam en el 2018.....	17
Tabla 4.10 Volumen de exportación de aceite de palma de Vietnam.....	18
Tabla 4.11 Matriz de segmentación de productos IOI Corporation	18
Tabla 4.12 Características del perfil de un cliente industrial.....	19
Tabla 4.13 Matriz EFE.....	20
Tabla 4.14 Matriz EFI.....	20
Tabla 4.15 Ranking de Factores de estrategias de comunicación integral	23
Tabla 4.16 Producción mundial de aceite de palma 2016 – 2018	25
Tabla 4.17 Crecimiento de Mercado de Aceites Especiales y Grasas de IOI 2017 - 2018	25
Tabla 4.18 Ventas de IOI de aceites y grasas en millones de dólares del 2014 - 2018	26

Tabla 4.19 Factores de atractividad del mercado de aceites	27
Tabla 4.20 Factores de competitividad de la Unidad de Negocio	28
Tabla 4.21 Ratios Financieros de IOI	44



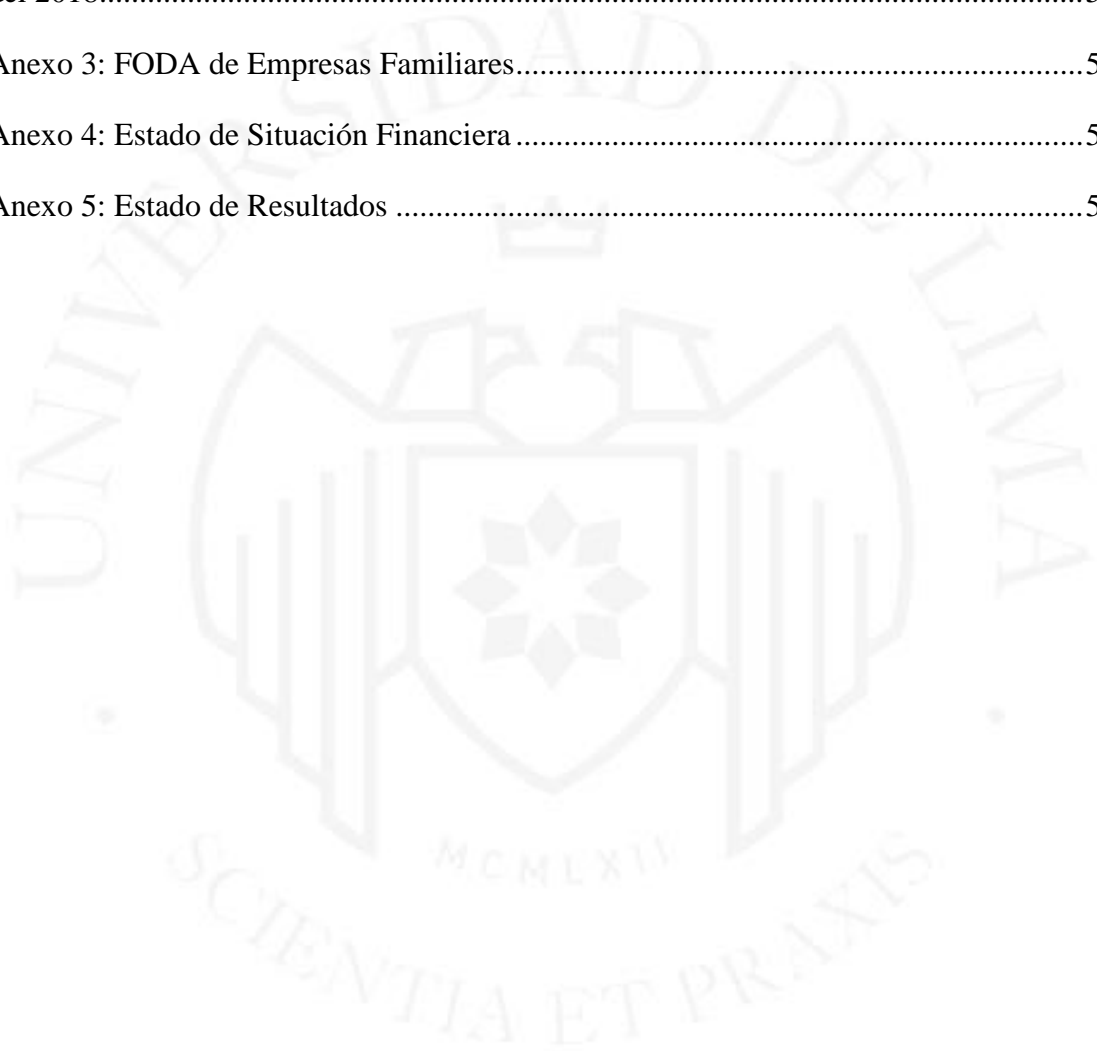
ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 4.1 Matriz BCG de la industria de aceite de palma y grasas.....	25
Figura 4.2 Matriz Atractivo Mercado - Posición del Negocio.....	27
Figura 4.3 Estrategias competitivas de crecimiento.....	28
Figura 4.4 Matriz de Ansoff enfocado a estrategias de crecimiento.....	29
Figura 4.5 Los tres círculos de la empresa familiar.....	32
Figura 4.6 Etapas en el desarrollo de las empresas familiares.....	33
Figura 4.7 Estrategias de crecimiento internas y externas.....	35



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Índice País en desempeño Macroeconómico y Logístico del 2018	54
Anexo 2: Índice País en desempeño Macroeconómico y Logístico de países emergentes del 2018.....	54
Anexo 3: FODA de Empresas Familiares.....	54
Anexo 4: Estado de Situación Financiera	54
Anexo 5: Estado de Resultados	54



RESUMEN

En el presente caso a desarrollar se nos introduce a IOI Corporation Behard, empresa líder en la producción y comercialización de “Aceite de Palma Refinado” con Partida Arancelaria: 15.11.00, empresa familiar que se creó con un enfoque de venta B2B y que busca identificar que acciones tomar para consolidar su crecimiento al 2025. IOI inició su desarrollo en las regiones de Malasia e Indonesia bajo una estrategia integral en su cadena de suministros: upstream y downstream; en consecuencia y con apoyo de un crecimiento sostenible esta optó por expandirse al mercado internacional a través de estrategias de adquisiciones y Joint Ventures con empresas especializadas y de experiencia con productos a base de aceites, grasas vegetales y oleo químicos, consolidándose como una mini-multinacional. De esta forma, en base a la información recolectada y comparada, estrategias identificadas, bases teóricas aplicadas y metodología de investigación se identificaron cierto grupo de acciones en campos comerciales, logísticos aduaneros, mercadotecnia, planeamiento estratégico y finanzas que IOI debe considerar para lograr posicionarse con sus nuevos y actuales productos hacia clientes potenciales identificados en países como China, Vietnam y Holanda, mejorando su ventaja competitiva frente a competidores potenciales a fin de sobrellevar los contratiempos de cuotas de importación, sanciones por parte de ONG’s e inestabilidad del precio del commodity.

Palabras clave: mini-multinacional, empresa familiar, aceite de palma, ventaja competitiva, upstream.

ABSTRACT

In the present case to be developed, we are introduced to IOI Corporation Berhad, a leading company in the production and marketing of “Refined Palm Oil” with Tariff Item: 15.11.00, a family business that was created with a B2B sales approach and is looking for identify what actions to take to consolidate its growth by 2025. IOI began its development in the regions of Malaysia and Indonesia under a comprehensive strategy in its supply chain: upstream and downstream; Consequently and with the support of sustainable growth, it chose to expand to the international market through procurement strategies and Joint Ventures with specialized companies and experience with products based on chemical oils, vegetable fats and oil, consolidating itself as a mini-multinational . In this way, based on the information collected and compared, identified strategies, applied theoretical bases and research methodology, a certain group of actions were identified in commercial, customs logistics, marketing, strategic planning and finance fields that IOI should consider in order to position itself with its new and current products to potential customers identified in countries such as China, Vietnam and the Netherlands, improving their competitive advantage over potential competitors in order to overcome the setbacks of import quotas, sanctions by NGOs and instability of the commodity price.

Keywords: mini-multinational, family business, palm oil, competitive advantage, upstream.

INTRODUCCIÓN

Para obtener el Título de Licenciado en Negocios Internacionales se propuso desarrollar el caso titulado: “IOI’S GLOBAL CHALLENGE: MOVING UP THE PALM OIL VALUE CHAIN”. El fin del proyecto es analizar e identificar las mejores opciones que tiene la empresa IOI Corporation frente a la coyuntura actual con respecto a una propuesta de desarrollo con miras a largo plazo (2025).

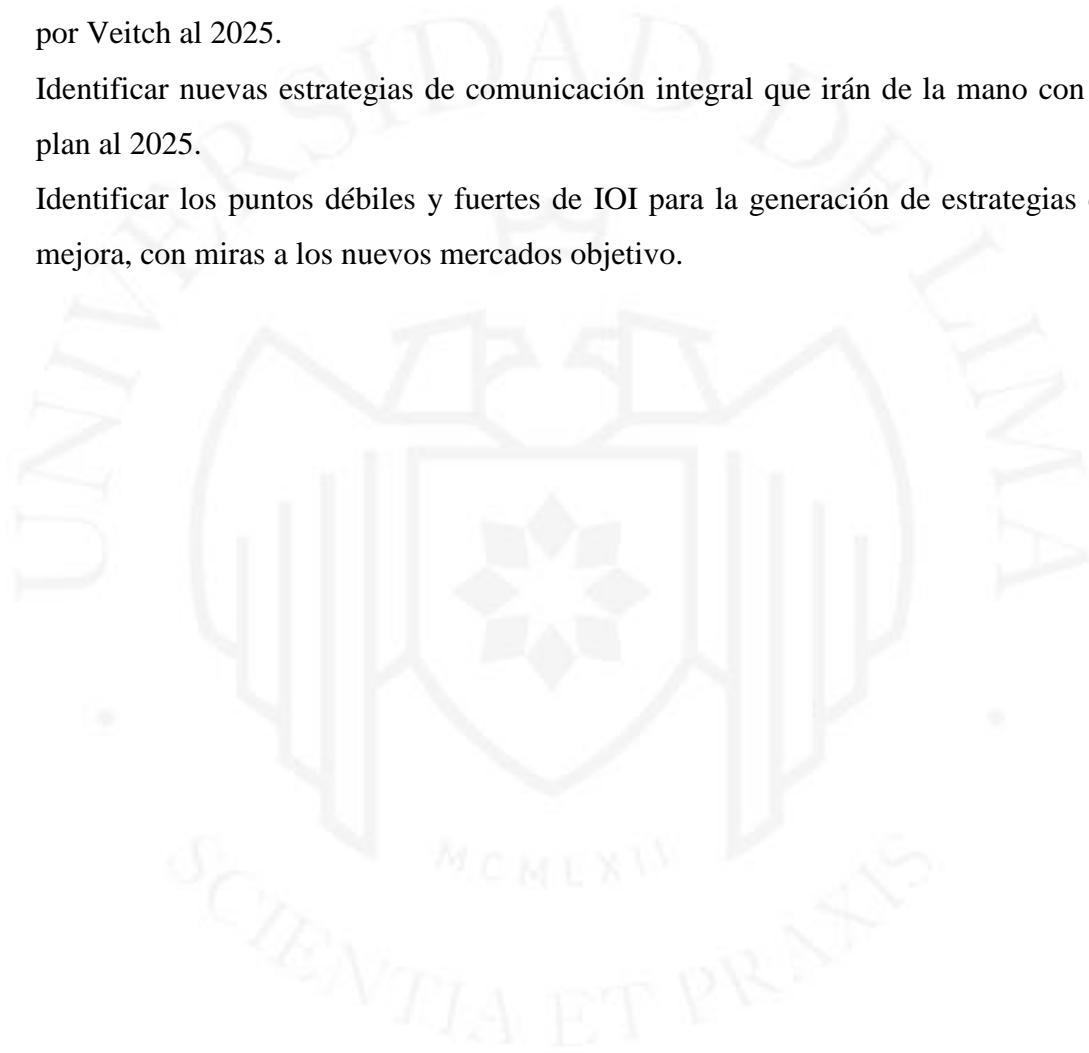
El caso está compuesto por 19 preguntas en las que se desarrollarán puntos de inteligencia comercial, mercadotecnia, logística internacional, finanzas y análisis estratégico, a fin de recomendar de vía más óptima de desarrollo frente a la situación que ha venido sucediendo la empresa y la industria en la que esta opera.

Entre los puntos más resaltantes a encontrar en este texto, se identificaron aquellos países con las condiciones más competentes para que IOI considere introducir sus productos en dichos mercados. Así mismo, se han ideado estrategias de promoción bajo un enfoque de comunicación integral y de impacto con los stakeholders que ayudarán a la visión de IOI de mejorar sus ventas y posicionar los nuevos productos de acuerdo con el plan propuesto por el CEO de Loders, Sr Veitch.

De la misma manera, se identificaron aquellas variables y factores logísticas que ayudarán a IOI a posicionarse en el mercado mundial. Para más información y detalle, en las siguientes páginas se han desarrollado las preguntas del caso.

CAPÍTULO I: OBJETIVOS

- Identificar los nuevos mercados meta de países emergentes en los cuales IOI podrá incursionar con sus productos.
- Confirmar la situación financiera de IOI, para analizar la viabilidad del plan propuesto por Veitch al 2025.
- Identificar nuevas estrategias de comunicación integral que irán de la mano con el plan al 2025.
- Identificar los puntos débiles y fuertes de IOI para la generación de estrategias de mejora, con miras a los nuevos mercados objetivo.



CAPÍTULO II: PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

2.1 Pregunta 1:

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

2.2 Pregunta 2:

Debido a que el CEO, busca expandir sus exportaciones hacia países emergentes, seleccionar los 5 principales emergentes con base en el Ranking de variación acumulada en el año en términos porcentuales. Para el efecto, utilice el informe del 13 de marzo del 2019, que lo ubica en el siguiente link: <https://www.bankiaestudios.com/estudios/es/publicaciones/tag/paises-emergentes>

TRADE MAP:

P.A. 15.11.00.00 importaciones 2019 (total peso 30%)

- Volumen de importaciones (peso 15%)
- Nivel de precios de las importaciones (15%) BANCO MUNDIAL: Indicadores macroeconómicos (total peso 20%):
- Ranking en facilidad para hacer negocios (peso 10%)
- PBI, tasa de crecimiento anual (peso 5%)
- Exportaciones e importaciones de productos y servicios, % de PBI (peso 5%)
- Indicadores de desempeño logísticos (total peso 40%)
- Desempeño global (peso 10%)
- Desempeño frecuencia de arribo de embarques al destinatario dentro del plazo previsto (5%)

- Desempeño facilidad para localizar y hacer seguimiento a los envíos (5%)
- Desempeño facilidad para coordinar embarques a precios competitivos (5%)
- Desempeño eficiencia del despacho aduanero (5%)
- Desempeño competitividad y calidad de los servicios logísticos (5%)
- Desempeño calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y el transporte (5%) Otros indicadores (total peso 10%)
- Tiempo para importar y/o exportar, cumplimiento documental (peso 5%)
- Costo para importar y/o exportar, cumplimiento fronterizo (peso 5%).

2.3 Pregunta 3:

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

2.4 Pregunta 4:

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

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

2.5 Pregunta 5:

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

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

2.6 Pregunta 6:

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

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

2.7 Pregunta 7:

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

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

2.8 Pregunta 8:

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

2.9 Pregunta 9:

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

2.10 Pregunta 10:

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

2.11 Pregunta 11:

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

2.12 Pregunta 12:

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

2.13 Pregunta 13:

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

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

2.14 Pregunta 14:

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

2.15 Pregunta 15:

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

2.16 Pregunta 16:

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

2.17 Pregunta 17:

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

2.18 Pregunta 18:

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

2.19 Pregunta 19:

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

CAPITULO III: METODOLOGÍA DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La recolección de la información se hizo a través de datos cuantitativos y cualitativos, los cuales apoyaron a entender la situación el mercado, competidores y de la empresa IOI corpportacion. Se utilizaron fuentes secundarias de información, entre ellas: Euromonitor (2019), USDA (2019), Trademap (2019), World Bank (2019) entre otras; para los datos cualitativos, se utilizó de la misma forma Euromonitor, y material de apoyo como los registros, paper's y los libros propuestos en la bibliografía del caso, para entender el comportamiento y perfil de lo consumidor y clientes.



CAPITULO IV: METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Para el procesamiento de la información recolectada se utilizaron una serie de criterio:

- Contextual: Ayudó en la selección de información correspondiente a países.
- Cronológicos: Ubicar el rango de tiempo necesario para identificar las tendencias de los mercados a los que IOI está interesado ingresar, como también comprender las nuevas tendencias de los potenciales clientes.

Por otra parte, el contenido utilizado para la redacción de este documento se manejó bajo un esquema de análisis previo, selección de unidades de análisis, y explotación de resultados.

CAPITULO V: DESCRIPCIÓN DEL CASO

La actual empresa IOI Corporation Behard (IOI), la cual tuvo sus inicios en el año 1981 de la mano de su Chief Executive Officer (CEO), el Sr. Tan Sri Dato' Lee Shin Heng, quien contaba con experiencia como supervisor de plantaciones, tomo el reto de adquirir una compañía que cotizaba en bolsa, Industrial Oxygen Incorporated (IOI) en Malasia.

La IOI, comenzó trabajando con el aceite de palma, el cual se convirtió en el commodity más importante en la industria de la agricultura para tal fecha. La IOI a través de una estrategia “downstream” le añadió un valor agregado al proceso de refinamiento del aceite de palma, con lo cual se obtuvieron diversificación en tres segmentos: Aceites Vegetales y Grasas (enfocada en la industria de gastronómica), Oleo químicos (producción de jabones, velas, cremas para la piel y productos de limpieza) y Biodiesel (como sustituto de los combustibles fósiles).

Las estrategias de reducción de costos y márgenes más un enfoque de crecimiento orgánico ayudaron a IOI a posicionarse rápidamente en el mercado asiático a nivel mundial, esto gracias al aumento de sus niveles de producción debido a la adquisición de nuevas áreas de producción (plantaciones).

En 1997 se adquirió Palmco Holdings, una empresa pionera en la industria de los oleo químicos, para más tarde en el 2002 adquirir la rama de “Investigación y Desarrollo” de Unilever, Loders Crocklaan; con la cual se abrió paso en los mercados de Estados Unidos de America (EE. UU.) y Reino Unido. A este acontecimiento Sr Lee lo considero que IOI se había transformado en una mini-multinacional.

Es para el 2004, la falta de una conciencia de enfoque de responsabilidad social organizacional, que suspenden las operaciones de IOI perdiendo a sus principales clientes industriales. Más adelante en el 2015, el fenómeno de El Niño fue un golpe fuerte por superar. Mientras que en el 2013 Julian Veitch CEO de IOI Loders, presenta a la directiva el plan al 2025. Es a partir de este punto que se desarrollaran los preguntas en líneas atrás.

CAPITULO VI: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Pregunta 1:

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

Según Trademap (2019), los cinco principales importadores de Aceite de Palma (P.A. 15.11.00.00.00) a nivel mundial al 2018 son: India, China, Pakistán, Países Bajos y España con un volumen de importación de 8 805 TN; 5 327 TN; 2 964 TN; 2 603 TN y 1 933 TN respectivamente; siendo India el principal importador de este producto con una participación de mercado del 19% al 2018, seguido de China con un 12%. Esto se puede apreciar en la Tabla 4.1. (Trademap, 2019 A)

Tabla 4.1

Volumen Mundial de Aceite de Palma Importado en Toneladas (TN) del 2014 – 2018

PAIS	VOLUMEN TM					VAR% (17-18)	CAGR
	2014	2015	2016	2017	2018		
Mundo	40,351,032	44,267,929	-	-	46,014,925		3%
India	7,932,540	9,536,216	8,252,606	9,184,472	8,805,265	-4%	2%
China	5,323,661	5,908,873	4,478,024	5,078,558	5,327,144	5%	0%
Pakistán	2,352,732	2,519,305	2,603,181	2,773,344	2,964,215	7%	5%
Países Bajos	2,480,878	2,481,239	2,365,132	2,601,934	2,603,840	0%	1%
España	1,300,433	1,274,746	1,495,541	1,902,756	1,933,272	2%	8%

Fuente: Trademap (2019)

Elaboración propia

Por otra parte, en función de valor comercial a nivel mundial los países que más importan son: India, China, Pakistán, Países Bajos y España con un valor de 5.5 MM USD, 3.4 MM USD; 1.9 MM USD; 1.8 MM USD y 1.3 MM USD respectivamente, siendo India el principal importador en valor, seguido de China; sin embargo, la variación de valores en los periodos 2017 – 2018 indican que hubo una caída en los precios comerciales (el comercio mundial cayó en 7%), siendo el menos afectado China con -3% y el más afectado India con un -19% seguido de Países Bajos con -10%, esto puede ser apreciado en la Tabla 4.2. Así mismo, el valor asignado por TN ubica en el primer lugar a Países Bajos con 691 USD por tonelada, seguido de España con 684 USD. Esta información puede ser apreciada en la Tabla 4.3. (Trademap, 2019 B)

Tabla 4.2

Valor Mundial Comercializado en Miles de Dólares de Aceite de Palma del 2014 – 2018

VALOR - MILES DE DOLARES							
PAIS	2014	2015	2016	2017	2018	VAR % (17-18)	CAGR
Mundo	35,317,537	30,522,604	28,162,098	33,785,125	31,476,346	-7%	-2%
India	6,551,383	5,922,147	5,641,652	6,770,288	5,495,994	-19%	-3%
China	4,382,814	3,704,344	2,865,460	3,496,042	3,394,879	-3%	-5%
Pakistán	1,943,597	1,653,405	1,701,168	2,096,233	1,930,229	-8%	0%
Países Bajos	2,154,452	1,714,761	1,609,146	1,999,895	1,801,019	-10%	-4%
España	1,118,532	870,567	1,032,474	1,448,353	1,322,699	-9%	3%

Fuente: Trademap (2019)

Elaboración propia

Tabla 4.3

Precio por Tonelada del 2014 - 2018

PAIS	P/Q 2014	P/Q 2015	P/Q 2016	P/Q 2017	P/Q 2018
India	\$ 825.89	\$ 621.02	\$ 683.62	\$ 737.15	\$ 624.17
China	\$ 823.27	\$ 626.91	\$ 639.89	\$ 688.39	\$ 637.28
Pakistán	\$ 826.10	\$ 656.29	\$ 653.50	\$ 755.85	\$ 651.18
Países Bajos	\$ 868.42	\$ 691.09	\$ 680.36	\$ 768.62	\$ 691.68
España	\$ 860.12	\$ 682.93	\$ 690.37	\$ 761.19	\$ 684.18

Fuente: Trademap (2019)

Elaboración propia

Respecto a los factores macroeconómicos y desempeño logístico de estos 5 países se realizó un ranking del 1 al 5; calificando con 1 como muy malo, 2 malo, 3 regular, 4 bueno y 5 muy bueno. Según el World Bank (2019), en el índice “Doing Business” (DB) del 2018, España ocupa la posición 30, seguido de Países Bajos quien ocupa la posición 36 de 190 naciones, siendo 1 el mejor. Sin embargo, en ese último año los países con mayor crecimiento en % de Producto Interno Bruto (PIB) fueron India y China con un crecimiento del 7% y 6.6% respectivamente. Por otro lado, los indicadores de desempeño logístico del World Bank (2019) en el 2018, Países Bajos y España fueron los países con los mejores indicadores generales, tanto en calidad de servicio y eficiencia aduanera, seguido de China. (World Bank, 2019)

Como último punto, los otros indicadores de tiempo y costo, según el World Bank (2019) al 2018 tanto España como Países Bajos igualan su puntaje en 5pts con un costo de 0 USD, seguidos de China con 4pts a 326 USD como costo para importar. Toda esta información y datos adicionales puede ser apreciada en el Anexo 1. (World Bank, 2019)

Finalmente, considerando los criterios analizados, se concluye que China es el país con las mejores condiciones para exportar aceite de palma principalmente por el valor y volumen importado; a pesar de no superar a Países Bajos o España (0 USD en costo y tiempo para importar), su desempeño logístico es bueno (tiempo para importar 48 horas). Así mismo, de acuerdo con los datos de Euromonitor y Trademap (2019) se observa que la producción y la exportación (volumen) de aceite de palma en China 262.5 TN y 33,295 TN respectivamente, con lo cual se calcula que el tamaño de mercado de China es de 5,294 mil TN para el periodo 2018. Esto se puede apreciar en la Tabla 4.4 y 4.5. (Euromonitor, 2019)

Tabla 4.4

Producción de Aceite de Palma en China periodo 2013 - 2018

PAIS	UNIDAD	2013	2014	2015	2016	2017	2018
CHINA	TONELADAS	230	233.2	241.2	250	252.3	262.5

Fuente: EUROMONITOR (2019)

Elaboración propia

Tabla 4.5

Tamaño de mercado chino 2017 - 2018

PAIS	VOLUMEN IMPORTADO (TN)		VOLUMEN EXPORTADO (TN)		TAMAÑO DE MERADO (TN)	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018
CHINA	5,078,558	5,327,144	18,441	33,295	5,060,369.3	5,294,111.5

Fuente: Trademap (2019)

Elaboración propia

Pregunta 2:

Debido a que el CEO, busca expandir sus exportaciones hacia países emergentes, seleccionar los 5 principales emergentes con base en el Ranking de variación acumulada en el año en términos porcentuales. Para el efecto, utilice el informe del 13 de marzo del 2019, que lo ubica en el siguiente link: <https://www.bankiaestudios.com/estudios/es/publicaciones/tag/paises-emergentes>

De acuerdo con el informe recomendado, se ubicó que los 5 países emergentes para este análisis son: Brasil, Colombia, Egipto, Grecia y Vietnam; así mismo, se optó por un ranking de factores para analizar los datos comerciales en valor y cantidades importadas de cada uno de ellos para identificar cuál de estos países emergentes sería el mayor atractivo para introducir sus productos IOI.

Según Trademap (2019), el país con mayor volumen de importación es Vietnam, seguido de Egipto con un volumen de 861 TN y 718 TN respectivamente; quienes, al mismo tiempo, tuvieron una variación porcentual del 2016 al 2018 para el caso de Vietnam de 45%, mientras que para Egipto del 2017 al 2018 fue de -9%; mientras que Colombia para este indicador fue el país con mayor variación de volumen importado del 2017 al 2018 con aumento en 59%. En el caso de participación comercial a nivel mundial, Vietnam y Egipto tienen la principal participación con 2% y 1.6% respectivamente. Para este análisis, el CAGR (Compount Annual Growth Rate – Tasa de Crecimiento Anual Compuesta) nos indica que Colombia lidera las proyecciones con un 155% seguido de Vietnam y Egipto con un 70% y 54% respectivamente. Esta información se puede apreciar en la Tabla 4.6. (Trademap, 2019 A)

Tabla 4.6

Volumen importado de Aceite de Palma en TN de los principales países emergentes 2014 – 2018

VOLUMEN TM								
PAISES	2014	2015	2016	2017	2018	VAR% (17 -18)	PART % 2018	CAGR
Brasil	252,351	209,069	236,702	188,932	213,748	13.13%	0.46%	-3%
Colombia	121,728	125,495	227,409	195,964	310,921	58.66%	0.68%	21%
Egipto	466,104	97,217	271,353	786,230	717,960	-8.68%	1.56%	9%
Grecia	83,776	8,742	83,091	97,098	96,709	-0.40%	0.21%	3%
Vietnam	508,008	429,367	594,731	-	861,476	44.85%	1.87%	11%

Fuente: Trademap (2019)

Elaboración propia

En el caso del valor comercializado para estos 5 países, de acuerdo con Trademap (2019), Egipto y Vietnam lideran el ranking como los países que más importan en función de valor en el último periodo 2018, con 686 MM USD y 513 MM USD respectivamente; pero con una variación porcentual del -8% y -9% respectivamente en función de los periodos 2017 – 2018. Esta información se detalla a continuación en la Tabla 1.2.2. Por otra parte, en el análisis de precio por tonelada, Egipto es el principal país seguido de Grecia con 955 USD y 733 USD respectivamente en el periodo 2018, siendo este el un mercado con gran atractivo, esto se visualiza en la Tabla 4.7.

Tabla 4.7

Valor importado de Aceite de Palma en miles de dólares de los principales países emergentes 2014 – 2018

VALOR - MILES DE DOLARES							
PAISES	2014	2015	2016	2017	2018	VAR% (17 -18)	CAGR
Brasil	202,629	13,521	152,931	132,681	140,932	6%	-7%
Colombia	112,195	90,888	164,583	145,923	210,415	44%	13%
Egipto	427,994	10,389	240,898	745,750	686,170	-8%	10%
Grecia	73,615	67,202	56,899	72,627	70,880	-2%	-1%
Vietnam	55,905	458,744	510,865	566,842	513,417	-9%	56%

Fuente: Trademap (2019)

Elaboración propia

Tabla 4.8

Precio unitario por TN del Aceite de Palma de los países emergentes del 2014 – 2018

PAIS	P/Q 2014	P/Q 2015	P/Q 2016	P/Q 2017	P/Q 2018
Brasil	\$ 802.96	\$ 64.67	\$ 646.09	\$ 702.27	\$ 659.34
Colombia	\$ 921.69	\$ 724.24	\$ 723.73	\$ 744.64	\$ 676.75
Egipto	\$ 918.24	\$ 106.86	\$ 887.77	\$ 948.51	\$ 955.72
Grecia	\$ 878.71	\$ 7,687.26	\$ 684.78	\$ 747.98	\$ 732.92
Vietnam	\$ 110.05	\$ 1,068.42	\$ 858.98	-	\$ 595.97

Fuente: Trademap (2019)

Elaboración propia

Con respecto a la información macroeconómica y de desempeño logístico proporcionado por el World Bank (2019), en el ranking del DB Colombia lidera el grupo de países emergentes ubicándose en la posición 65 de 190 naciones, seguido de Grecia, quien ocupa la posición 72 del mismo ranking. En cuanto al porcentaje de crecimiento del PIB Vietnam y Grecia ubican los 2 primeros lugares con 7% y 5% respectivamente. En el aspecto del desempeño logístico en general Vietnam y Egipto lideran el ranking tanto en calidad de servicio como servicio aduanero. Por otra parte, en los tiempos y costos de importación Grecia lidera los indicadores con 1 hora en procesamiento documentario y 0 USD en costo de regularización de importaciones. Esta información se aprecia en el Anexo 2.

Finalmente, de acuerdo con lo comentado párrafos anteriores, se concluye que el país emergente con mejores indicadores para exportar aceite de palma es Vietnam principalmente por sus valores y volumen de importación en los últimos años. A pesar de que Grecia cuenta con mejores indicadores en costo y tiempo para importar (0 USD y 1 hora) este no representa un mercado atractivo de acuerdo con su volumen y valores importados, mientras que Vietnam cuenta con un tiempo y costo para importar de 76 horas y 373 USD respectivamente sus volúmenes importados son más altos.

Pregunta 3:

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

Según un artículo del United States Department of Agriculture (USDA) emitido el 3 de abril del 2019:

“Post forecasts that vegetable oil production will continue to increase in MY2018/19 and MY2019/20 to meet the increasing demand from the domestic and export markets. However, Vietnam continues to rely heavily on imported vegetable oils to meet consumption demand because domestic crude soybean oil production from the crushing industry remains small” [Según las previsiones, la producción de aceite vegetal seguirá aumentando en MY2018 / 19 y MY2019 / 20 para satisfacer la creciente demanda de los mercados nacionales y de exportación. Sin embargo, Vietnam sigue dependiendo en gran medida de los aceites vegetales importados para satisfacer la demanda de consumo porque la producción nacional de aceite de soja crudo de la industria de trituration sigue siendo pequeña]. (United States Department of Agriculture, 2019)

Por lo que la producción de aceite de palma está a la baja, es así como el tamaño de mercado, según los datos de Euromonitor (2019) es de 861,435 TM (importaciones + producción – exportaciones) y tiene un nivel de exportación de 41 TN según Trademap (2019), este se puede apreciar en las Tablas 4.9 y 4.10.

Tabla 4.9

Tamaño de mercado del aceite de palma en Vietnam en el 2018

		VOLUMEN IMPORTADO (TN)	VOLUMEN EXPORTADO (TN)	TAMAÑO DE MERADO (TN)
PAIS	UNIDAD	2018	2018	2018
VIETNAM	TONELADAS	861,476	41	861,435

Fuente: EUROMONITOR (2019)

Elaboración propia

Tabla 4.10

Volumen de exportación de aceite de palma de Vietnam

PAIS	2014	2015	2016	2017	2018
VIETNAM	43,574	44,376	55,862	No Quantity	41

Fuente: Trademap (2019)

Elaboración propia

Pregunta 4:

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

Tabla 4.11

Matriz de segmentación de productos IOI Corporation

MATERIA PRIMA	SEGEMENTACION	PROCESO	RUBRO/SEGMENTO	PRODUCTOS
ACEITE DE PALMA	PROCESAMIENTO DE PRODUCTO BASE O MATERIA PRIMA	DOWMSTREAM	ACEITE VEGETAL	ACEITES ESPECIALES Y GRASAS REPOSTERIA FORMULA INFANTIL
			COMBUSTIBLE	BIODIESEL
			OLEOQUIMICOS	VELAS JABON GRICERINA CUIDADO DE LA PIEL PRODUCTOS DE LIMPIEZA

Elaboración Propia

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

Tabla 4.12

Características del perfil de un cliente industrial

DERIVADOS	PERFIL INDUSTRIAL
ACEITES VEGETALES	<ul style="list-style-type: none"> - Pertenecer a la RSPO. - Hacen trazabilidad del origen de sus insumos. - Manejan una demanda inelastica y conjunta - Multinacionales. - Trabajan por una meta de aceite de palma 100% responsable con miras a futuro.
OLEOQUIMICOS	<ul style="list-style-type: none"> - El 50% de sus productos conlleva aceite de palma. - Imponen importancia a la imagen de sus productos frente al consumidor.

Fuente: P&G (2019), Nestle (2019) y Unilever (2018). En <https://gastronomiaycia.republica.com/2018/02/21/unilever-da-a-conocer-publicamente-su-cadena-de-suministro-de-aceite-de-palma/> y <https://empresa.nestle.es/es/sobre-nestle/te-interesa-saber/nestle-y-el-aceite-de-palma>

Elaboración propia

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

De acuerdo con los datos recolectados en la matriz EFE sobre la posición de la industria, se observa que esta obtuvo una puntuación de 3pts en una calificación del 1 al 4, siendo 1=poco relevante y 4=muy relevante, donde el promedio es de 2.5pts. Esto significa que las oportunidades en la industria del aceite de palma no se ven afectadas por las amenazas de estas. Este se puede visualizar en la Tabla 4.13

Tabla 4.13

Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS	PESO	CLASIFICACION	PUNTAJE
OPORUNIDADES			
OPORTUNIDADES DE GENERAR VALOR AGREGADO	15%	3	0.45
DEMANDA VOLUMETRICA MUNDIAL +18% (2017 - 2018)	20%	4	0.80
GENERA ENERGIA ALTERNATIVA A PARTIR DE DESECHOS ORGANICOS	15%	3	0.45
AMANEZANAS			
AFECTADA POR DESASTRES NATURALES	20%	3	0.60
EXISTENCIA DE ACEITES SUSTITUTOS	5%	2	0.10
ONG'S INVOLURADAS	5%	2	0.10
ALTO INDICE DE DEFORESTACION	10%	3	0.30
LIMITANTES COMERCIALES EN EUROPA	10%	2	0.20
TOTAL	100%	-	3.00

Elaboración propia

Con respecto a la matriz EFI y siguiendo la misma lógica aplicada en la ponderación de la matriz EFE, se concluye que las fortalezas que tiene el producto y la industria son superiores y no se ven afectadas por sus debilidades. Esto se visualiza en la Tabla 4.14.

Tabla 4.14

Matriz EFI

FACTORES INTERNOS	PESO	CLASIFICACION	PUNTAJE
FORTALEZAS			
COMMODITIE MAS USADO EN ALIMENTOS	13%	4	0.52
MANEJA ECONOMIAS DE ESCALA	12%	3	0.36
ALTA PRODUCTIVIDAD	10%	4	0.40
CULTIVO ES RESISTENTE	5%	3	0.15
DISPONIBILIDAD TERRITORIAL	10%	3	0.30
DEBILIDADES			

(continua)

(continuación)

ALTO INDICE DE GASES DE EFECTO INVERNADERO	20%	4	0.80
FALTA DE INFRAESTRUCTURA	15%	2	0.30
LT DE PRODUCCION ALTA (5 AÑOS)	18%	4	0.72
CAIDA DE VALOR MUNDIAL USD	12%	3	0.36
TOTAL	100%	-	3.91

Elaboración propia

Pregunta 5:

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

Considero que la estrategia de comunicación de la corporación IOI no ha sido apropiada, por diversos factores:

-Todas las grandes decisiones o información de importancia eran filtradas por el Sr Lee y las gerencias. A esto se le conoce como comunicación centralizada; también se podría decir que la IOI comenzó siendo una organización lineal; ya que toda la información y toma de decisiones fue manejada por el Sr Lee. Según Matías Riquelme (2017) es te tipo de organización es piramidal, por lo que la participación de los colaboradores y el flujo de información que tienen con los colaboradores es limitada, ocasionando demoras en los canales de comunicación y deterioro del conocimiento. (Matías Riquelme, 2017)

- La estrategia de reducción de costos y márgenes, fue otro factor que impacto en la comunicación externa de la empresa, ya que como se menciona en el caso, un ejemplo el contratar servicios de consultoría de alto perfil, lujosas celebraciones o decoraciones para las oficinas; por lo que, incurrir en gastos extras como responsabilidad social fuera de las económicas no eran de gran importancia en un inicio. Sin embargo, con la suspensión de sus actividades por parte de la “Mesa Redonda sobre Aceite de Palma Sostenible” (RSPO en sus siglas en ingles), este fue un golpe muy grande que le costó reputación frente a sus clientes y entorno geográfico. Según Friedman (1970), la única

responsabilidad que debe tener las empresas es la de maximizar beneficios, ya que el no hacer se estarían haciendo un uso ineficiente de los recursos de la empresa. (Friedman, F., 1970). Igualmente, es importante mencionar lo calificado por Cabrera, Deniz y Santana (2005), quienes indican que la imagen es un recurso valioso que construye la base de la ventaja competitiva. Es a raíz de esto que se entiendo que el invertir en Responsabilidad Social Empresarial no solo en la obligación económica y legal es rentable al largo; ya que se construye la reputación de la empresa familiar frente a sus stakeholders de manera sostenible. (Cabrea, M.K.; Déniz, M.C.; Santana, D.J., 2005)

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

Las estrategias de comunicación sugeridas a IOI son la siguiente:

1. Uso de medios digitales – Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC's) para mantener informado al personal y stakeholders, eliminando la brecha del no conocimiento, a través de un comunicación interna y externa (marketing directo y manejo de relaciones públicas - sociales)
 2. Implementación de meeting's entre sedes (year to day) a través de una estrategia vertical y horizontal (con los colaboradores), a fin de debatir alternativas de promoción para consolidar y reforzar la fuerza de ventas de cada sede.
 3. Para incrementar la promoción de ventas de productos existente y nuevos, implementar un sistema de generación de ideas con los trabajadores, promoviendo su participación con el fin de innovar en formas de impactar con el cliente objetivo (marketing directo - medios de publicidad)
- c. A través de la elaboración de una matriz de ranking de factores, elija la estrategia de comunicación más adecuada.

Con las ideas propuestas en la pregunta 5.b en la Tabla 2.2.1 se han considerado ciertos criterios para la medir y cuantificar la estrategia de comunicación más adecuada, siendo 1 el puntaje más bajo y 4 el más alto.

Tabla 4.15

Ranking de Factores de estrategias de comunicación integral

FACTOR/IDEA	PESO	1.	2.	3.
VIABILIDAD Y EFICACIA	10%	4	2	3
TIEMPO ESTIMADO DE IMPLEMENTACION	10%	3	2	3
COSTO DE IMPLEMENTACION	20%	3	3	3
IMPACTO Y SOSTENIBILIDAD EN LA EMPRESA Y CLIENTES	20%	4	3	3
FACILIDAD DE IMPLEMENTAR	10%	3	4	2
SEGUIMIENTO (CUANTIFICAR)	5%	4	2	3
INFORMACION DISPONIBLE	10%	3	2	3
ADAPTACION Y PREDISPOSICION DE PERSONAL	15%	3	2	3
TOTAL	100%	3.35	2.6	2.9

Elaboración propia

Como resultado de ello, se consideró a la idea numero 1 como la óptima para su implementación. Los factores en los que más resaltó fueron: viabilidad y eficacia, impacto y sostenibilidad y seguimiento.

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

Esta estrategia está enfocada en mejorar la relación con los consumidores finales, no solamente con el cliente intermedio, quienes vendrían a ser aquellas compañías que utilizan el aceite de palma como insumo para la producción de sus productos finales, ya que; al presentarse al consumidor final como una empresa transparente y legítima responsable socialmente, el interés de este por adquirir los productos del cliente intermedio aumentará, logrando aumentar el volumen de ventas de IOI, así mismo, esto dará pie a la promoción de los nuevos productos que se desea ingresar a los mercados ya existentes y a aquellos a los cuales se desea ingresar.

Esta estrategia también se enfoca en incluir más a los colaboradores; ya que estos recibirán a través de una comunicación de primera fuente toda variación que se incluya dentro de la compañía, expandiéndose a los stakeholders. Debido a experiencias pasadas como la censura vivida en el 2004, este plan estratégico busca minimizar cualquier riesgo que ponga en peligro la productividad de la empresa y más aún la imagen de esta frente al mundo. Hay que tener presente que hoy en día con la globalización la información llega a todas partes del mundo a una velocidad increíble; por lo que, si se presentan factores que perjudican a IOI estos se sabrán rápidamente, pero de igual manera, si se registran aspectos positivos estos servirán de motor y de mejoramiento de imagen frente a los clientes potenciales tanto de países desarrollados y aquellos que se encuentran en desarrollo, lo que dará pie a mejorar la aceptación de los productos ya existentes y de aquellos que se desea introducir al mercado.

Por otro lado, las otras ideas mencionadas pueden tomarse en consideración para la posteridad; ya que el considerar los meetings para mantener al personal informado y el programa de generación de ideas, ayudarán a una mejor toma de decisiones como también a generar que los colaboradores se sientan considerados por la compañía, esto ayudará a generar valor a largo plazo y mejorará la imagen de la empresa, logrando de alguna forma la retención de talento y desarrollo de conocimiento; y de forma externa se logrará el posicionamiento de IOI en el consumidor.

Pregunta 6:

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

Para la presente se tomará en consideración los productos de aceites especiales y grasas comestibles, de la misma forma este análisis se enfocará en el uso de herramientas tales como: la matriz de Crecimiento – Participación de la Boston Consulting Group (BCG) y la matriz de Mercado – Posición Competitiva o conocida como el enfoque de la General Electric.

Para trabajar con la BCG, primero se debe calcular el crecimiento del mercado de los últimos años, para ello IOI nos proporciona información de las ventas anuales hasta

el 2018. Como resultado, se puede apreciar que las ventas entre del último ejercicio 2018 fue de 802MK USD, con una variación del -12%, mientras que la de los último 5 años 2014 – 2018 fue de -18%; por lo que se concluye en este aspecto, que las ventas de IOI han perdido presencia en el mercado. Para complementar esta información se procede a calcular balanza comercial y la producción en volumen; por lo tanto, el tamaño de mercado a nivel mundial de la PA 15.11 para el 2018 es de 56,493 mil toneladas, mientras que para el 2017 fue de 47,982 mil toneladas, indicando que el mercado de aceite de palma creció un 18% según Trademap, Euromonitor (2019) y la Organización de las Naciones Unidad para la Alimentación y la Agricultura (FAO) (2016). Esto se puede apreciar en las Tabla 4.16 y 4.17. (Euromonitor, 2018) (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), 2018)

Tabla 4.16

Producción mundial de aceite de palma 2016 – 2018

	2016	2017	2018
QTY PRODUCIDA 000 TM	58,334.70	59,616.20	60,500.30
VAR%	-	2.20%	1.48%
VNT MUNDIAL MIL USD	\$ 34,273,225	\$ 35,026,141	\$ 40,595,701

Fuente: Euromonitor (2019).

www.portal.euromonitor.com.ezproxy.ulima.edu.pe/portal/statisticsevolution/index

Fuente: FAO (2016). www.fao.org/faostat/es/#data/QV

Elaboración propia

Tabla 4.17

Crecimiento de Mercado de Aceites Especiales y Grasas de IOI 2017 - 2018

	2017	2018
EXPORTACION 000 TM	55,658	48,031
IMPORTACION 000 TM	44,024	44,024
PRODUCCION 000 TM	59,616	60,500
TOTAL	47,982	56,493
VARIACION	18%	

Fuente: Euromonitor (2019), FAO (2016) y Trademap (2019)

Elaboración propia

Seguido de ello, a nivel de ventas, IOI en el último periodo 2017 – 2018 tuvo un incremento en sus ventas de un 2.3, esto es independiente del crecimiento o decrecimiento que tuvo la empresa en los últimos años. Esto se puede apreciar en las Tabla 4.18.

Tabla 4.18

Ventas de IOI de aceites y grasas en millones de dólares del 2014 - 2018

	2014	2015	2016	2017	2018	% VAR (17-18)	% VAR (14-18)
VENTAS MILLONES DE	2,890	2,801	2,849	1,759	1,800	2.32%	-38%

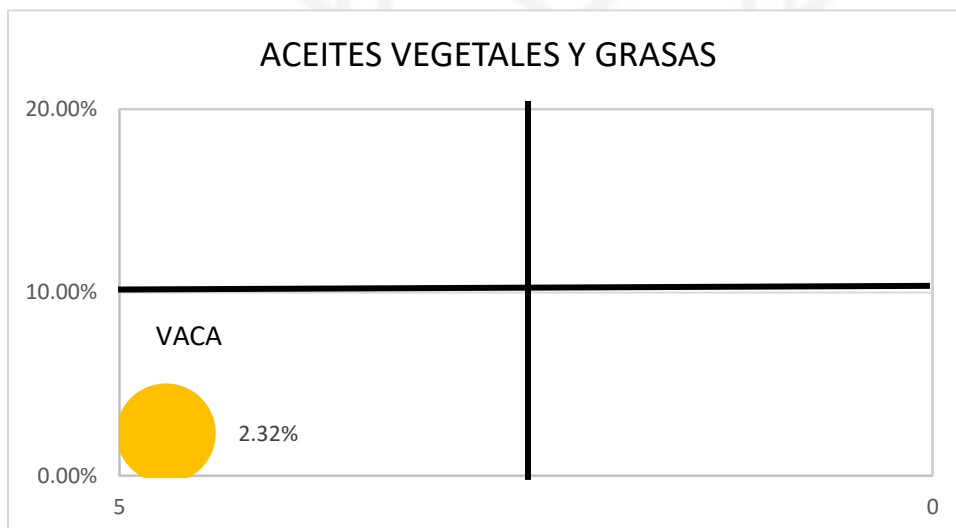
Fuente: IOI Group. Informe Anual (2018).

Elaboración Propia

Segundo, se calcula la ubicación relativa de IOI frente a sus competidores; de acuerdo con el análisis hecho se consideró a Wilmar como su principal competidor, el cual en su memoria anual (2018) nos detalla las ventas obtenidas de manufactura en el 2018 las cuales fueron de 170,100 millones de dólares; por lo que, la participación relativa de IOI es de 4.71. De acuerdo con estos datos, se procede a ubicar a IOI dentro de la matriz BCG, dando como resultado que IOI se ubica dentro del cuadrante de la Vaca.

Figura 4.1

Matriz BCG de la industria de aceite de palma y grasas



Fuente: Armstrong, p. K. (2008) Fundamentos de marketing. Mexico d.f: Pearson Education
Elaboración propia

De acuerdo con la matriz BCG, los productos de aceites y grasas están dentro del segmento vaca, significando que es un producto maduro en el mercado, que ha tenido poco crecimiento y que se encuentra estancado, por lo que se necesita una inyección de inversión para impulsar las ventas y diversificarse con respecto a los competidores. Por otra parte, se puede considerar al biodiesel dentro del segmento PERRO, debido a que en el caso se señala que IOI no está interesado en dicho mercado.

Otra herramienta para analizar el portafolio es la matriz de atractivo del mercado-posición del negocio; esta matriz tiene un enfoque subjetivo, debido a que la información utilizada para la formación de esta matriz depende del criterio de la persona que lo analice. Por consiguiente, de acuerdo con los datos recolectados, se puede asumir lo siguiente para armar la matriz. En el eje horizontal que mide que tan atractivo es el mercado de esta industria, los factores a tomar en consideración son: tamaño de mercado, crecimiento del mercado, impacto ambiental y entorno político y social. Mientras que para el eje vertical que la posición competitiva de la empresa, se pueden considerar: participación del mercado, canales de distribución, imagen de marca, fortalezas y debilidades, desempeño de I+D y capacidad productiva. La calificación será de 1 a 5, siendo 1 poco importante y 5 muy importante. El ponderado se puede apreciar en las Tablas 4.19 y 4.20.

Tabla 4.19

Factores de atractividad del mercado de aceites

FACTORES	PESO	PUNTAJE	VALOR
TAMAÑO DE MERCADO	30%	4	1.2
CRECIMIENTO DE MERCADO	20%	3	0.6
IMPACTO AMBIENTAL	10%	4	0.4
PRECIOS	20%	3	0.6
ENTORNO POLITICO Y SOCIAL	20%	3	0.6
TOTAL	100%		3.4

Elaboración propia

Tabla 4.20

Factores de competitividad de la Unidad de Negocio

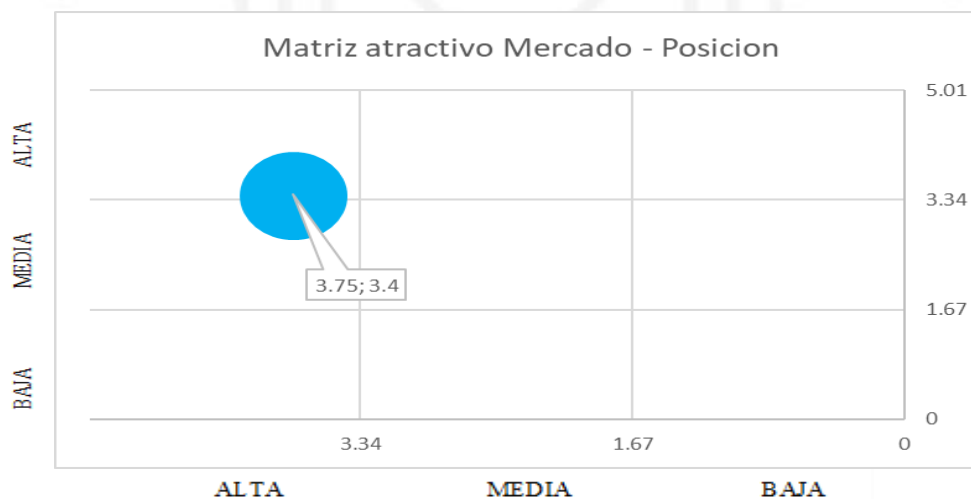
FACTORES	PESO	PUNTAJE	VALOR
PARTICIPACION	30%	4	1.2
IMAGEN	15%	4	0.6
CANALES DE DISTRI.	15%	3	0.45
FORTALEZAS Y DEBILIDADES	10%	3	0.3
I+D	15%	4	0.6
CAPACIDAD PRODUCTIVA	15%	4	0.6
TOTAL	100%		3.75

Elaboración propia

En la Figura 4.2 se puede apreciar que los productos de IOI (aceitas y grasas) tienen una posición competitiva mediana alta y un atractivo de mercado alto. De acuerdo con la teoría de este matiz, IOI debe comenzar a invertir a fin de diferenciarse de sus competidores, lo que le ayudará a obtener una mayor participación en el mercado. Esta matriz refleja el plan de Veitch para incrementar presencia en el mercado con los productos actuales. (Arias,R. y Ayala, L. , 2015)

Figura 4.2

Matriz Atractivo Mercado - Posición del Negocio



Elaboración propia

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

Las estrategias que IOI ha venido ejecutando fueron la de mantener un crecimiento orgánico y una estrategia de crecimiento enfocado en márgenes y adquisiciones. Inicialmente, las estrategias usadas cuando IOI aún era una empresa que se ubicaba solamente en Malasia fueron las adecuadas; sin embargo, cuando se logró la expansión a nuevos mercados el enfoque de crecimiento debió de cambiar; el mantener un liderazgo centralizado no sería la clave del éxito y eso lo detectó el Sr Lee.

Para esta nueva etapa, el Sr Lee y el comité que este lidera tuvieron que identificar nuevas estrategias de desarrollo para los nuevos mercados a los que estaba ingresando como EE. UU., Reino Unido y China; para ello, primero se tiene que identificar la ventaja competitiva defendible que tiene IOI frente a la nueva competencia. De acuerdo con Lambin (2003), para este caso la ventaja competitiva de IOI se ubica en una dimensión de productividad, enfocada en mejora de costos frente a sus competidores; ya que, a diferencia de muchos de ellos la capacidad productiva de IOI es superior, además de ofrecer productos de calidad; así mismo, el implementar la estrategia downstream dentro de su cadena productiva generó que el portafolio de IOI se ampliara pudiendo participar en otros sectores. De esta manera, se puede deducir que las ventajas competitivas propuestas por Michael Porter (1997), es de diferenciación y liderazgo en costos. (Lambin, 2003) (Porter, 1997)

Figura 4.3

Estrategias competitivas de crecimiento

		Ventajas Estratégicas	
		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de bajos costos
Estrategia Objetivo	Toda la industria	Diferenciación	Liderazgo en costos
	Solo un segmento	Enfoque (segmentación o especialización)	

Fuente: Michael Porter (1997), ¿Qué es una estrategia?

Una vez identificado, el enfoque de la estrategia de ventaja competitiva que maneja IOI, se da paso a identificar y analizar las estrategias de desarrollo y/o crecimiento. Según la información dada en el caso, producto de las adquisiciones de IOI, esta se vio obligada a ampliar aún más su portafolio, introduciendo así la formula infantil libre de lactosa; dicho esto, de acuerdo con las estrategias de crecimiento propuestas por Ansoff en 1957, se considera que la estrategia adecuada para este escenario es la de la Diversificación, esto se sustenta cuando se menciona que China es un mercado atractivo para introducir dicho producto.

Figura 4.4

Matriz de Ansoff enfocado a estrategias de crecimiento

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACIÓN DE MERCADOS	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

Fuente: Economipedia (2019)

Sin embargo, se menciona también las intenciones del CEO de Lodders, quien propone dos estrategias a largo plazo, una de ellos es trabajar en el desarrollo de nuevos productos como también ingresar a nuevos mercados, y la otra es la de mejorar el posicionamiento de los productos existentes en los mercados en los que IOI tiene presencia; de esta manera, se reafirma la recomendación de implementar la estrategia de diversificación, pero también la de trabajar la estrategia de penetración de mercados, inyectando un mayor volumen de productos a los mercados existentes, logrando aumentar las ventas, esto será posible con la implementación del plan de marketing enfocado en mejorar la promoción de venta que a su vez se reflejara en la fuerza de ventas.

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

Como se puede apreciar en las primeras preguntas, IOI está interesado en incurrir en nuevos mercados desarrollados y en aquellos que se encuentran en desarrollo; así mismo, una de las estrategias competitivas en la que se perfila IOI es la penetración de mercados. De esta forma, las estrategias de desarrollo internacional recomendadas para IOI son la siguiente:

- Identificar mercado objetivo o meta al cual se tiene las mejores oportunidades de crecer, posicionarse y crear impacto. Para ello es indispensable analizar el perfil de consumidor, factores macroeconómicos e indicadores competitivos del país en interés incluyendo aspectos políticos, a fin de minimizar riesgos y costos, y maximizar el margen de ingresos.
- Como se menciona en el caso, IOI con apoyo del gobierno de Malasia ha podido diversificar su portafolio, pasando de aceite de palma en bruto a productos con diferentes fines como materia prima; de acuerdo al caso IOI evalúa la posibilidad de ampliar la gama de productos que maneja en cartera, por lo que trabajar en la especialización de sus productos existentes es una opción para ofrecer un producto de primera calidad que cumpla con los estándares mínimos por el cliente; por otra parte, el ingresar a dichos mercados con nuevos productos que cubran nuevas necesidades previamente analizadas a través de una estrategia de desarrollo de producto, garantizará posicionamiento de IOI frente a sus competidores.
- Para lograr lo último, como se recomendó en la pregunta 5b, se debe implementar una estrategia de marketing con un enfoque de promoción a nivel interno – organizacional y externo – publicitario (redes sociales, apoyado de una estrategia de atención al cliente); esto ayudará a que los productos de IOI tengan mayor familiaridad con sus clientes potenciales logrando crear un posicionamiento como imagen de marca en sus mentes, mejorando las ventas a través de un menor costo, lo que mejoraría el margen de ingresos de la empresa.
- Continuando con la estrategia integral de internacionalización, es importante manejar una estrategia de precios con un enfoque de pricing para obtener rentabilidad de las

ventas. (De acuerdo con los datos del mercado en un informe elaborado por WILMAR (2018), uno de los competidores de IOI, el precio del aceite de palma ha disminuido por la alta producción. Esto indica que el costo de producción es menor con lo cual se puede obtener un mayor beneficio por producto transformado). (Limited, 2018) (Schiffman L. y Wisenblit, 2015)

Pregunta 7:

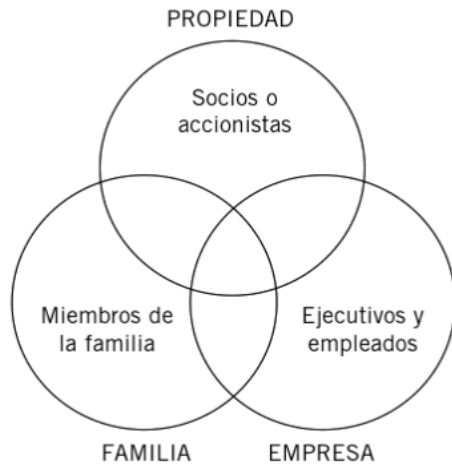
a. ¿Cuál es su opinión y análisis sobre las empresas familiares? Realice un FODA.

Considero que las empresas familiares fueron, son y serán la base de la economía en el desarrollo de la mayor parte de las empresas; ya que son el motor económico del intercambio comercial para satisfacer y cubrir las necesidades de los clientes y consumidores dentro de un espacio. Muchas de las empresas familiares, son consecuencia del emprendedurismo de los padres y/o familiares en su búsqueda del éxito y adquirir beneficios; no es de extrañarse que en este tipo de organizaciones el padre (quien tuvo la idea de negocio) sea quien lidere y comparta con el resto de la familia las pautas del negocio y los pasos a seguir para prosperar a futuro; así mismo, los otros miembros de la familia apoyarán a administrar el negocio con el fin de hacerlo crecer y prosperar, para que este les genere los beneficios necesarios y así seguir con el proyecto.

Muchas empresas familiares nacieron a raíz de la segunda guerra mundial y es con la generación de los Baby Boomers que este concepto de empresa familiar se consolida, trayendo como consecuencia el nacimiento de empresas como Ford, Walmart, Samsung, entre otras; esto fue debido gracias a que las familias líderes de estas empresas tuvieron una visión a futuro de lo que querían ser y estaban propensas a adaptarse a los cambios e implementar mejoras para lograrlo. De acuerdo con Tagiuri, Renato, Davis y Jhon (1992) las empresas familiares a diferencia de las no familiares, estas se conforman por 3 círculos: La Familia, La Empresa y la Propiedad, esto se puede apreciar en la Figura 4.5.

Figura 4.5

Los tres círculos de la empresa familiar



Fuente: Davis, Jhon, Renato, Tagiuri: "On the goals of successful family companies" *Family Business Review*, V(1), 1992.

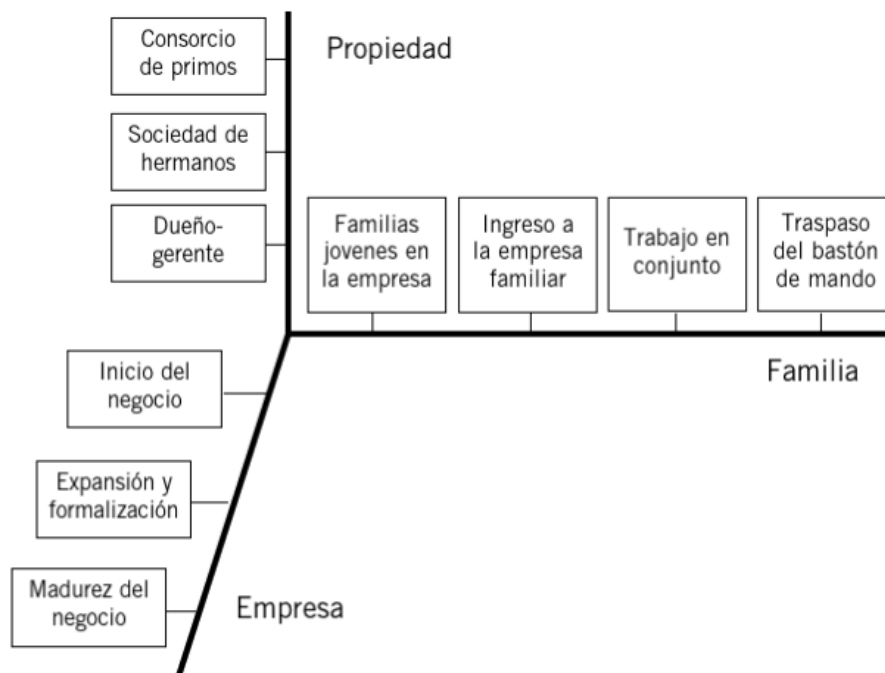
Según los autores antes mencionados, es aquí donde se nos explica que la mayoría de las ventajas y desventajas que tienen las empresas familiares se ubican de las intersecciones que se forman entre cada uno de los 3 círculos. El entender el límite que existe entre cada círculo ayudará a que una organización prospere y no se generen problemas durante su crecimiento. Bajo esta perspectiva, el punto crítico es el de la familia; ya que está presente en los otros dos círculos, pudiendo un miembro de la familia ser un ejecutivo y/o un accionista. (Davis, 1992)

De esta forma, de acuerdo con Jon Martínez (2010) una empresa familiar puede pasar por diferentes subetapas dentro de las 3 esferas antes mencionadas. Cada una se subdivide en diferentes etapas; La Familia tiene 4 etapas, en cada una de ellas se explica el inicio de la inserción de los hijos a la empresa familiar y de cómo se debe preparar al hijo/a que asumirá el rol de líder; por otra parte, la Propiedad detalla como una empresa familiar puede nacer en diferentes generaciones, no necesariamente en la del padre, sino en la de los hijos o puede ser una empresa creada por primos y familiares de 2da línea; por último esta la Empresa, en la que demuestra las etapas en la que se puede ubicar una empresa familiar dependiendo del nivel de complejidad de la organización; y es de esta

forma que cada una de estas etapas puede ubicarse y relacionarse con una etapa diferente. (Martínez Echezárraga, 2010)

Figura 4.6

Etapas en el desarrollo de las empresas familiares



Fuente: Jon Martínez: “Etapas del Ciclo de la Vida de la Empresa Familiar”. *Empresas Familiares: Reto al Destino*, 27pp – 40pp, 2010.

El FODA puede visualizarse en el Anexo 3.

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

Considero que IOI como empresa familiar está mejor posicionada que una no familiar; ya que, ha sabido manejar de forma eficiente el tema de la innovación, podemos suponer que el mantener una cultura de innovación fue gracias a que el gobierno los incentivo a innovar y no solamente comercializar un commodity como lo es el aceite de palma. El enfoque de crecimiento orgánico de la mano con un liderazgo práctico y

enfoque innovador hace que IOI sea más competitiva que una empresa no familiar. Es importante mencionar que no siempre una empresa no familiar tiende a innovar y son pocas las que se atreven a hacer debido a los costos de inversión, desarrollar un departamento de Investigación y Desarrollo (I+D) y/o fracasar durante el proceso. (Frattini & Massis, 2015, págs. 7pp-13pp)

Pregunta 8:

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

Los factores internos y externos que apoyaron a IOI a crecer hasta convertirse en una "Mini-multinacional" fueron:

- Internos:

- Fuerte lazo con los propietarios. La familia Lee controlaba cerca del 50% de IOI y ocupaba todos los roles de los cargos ejecutivos; siendo el Sr Lee el director de la Junta General de la empresa.
- Confianza con el personal. Como los alto cargos eran representados por familiares directos del Sr Lee, este recibía lealtad por parte de ellos.
- Estrategia de crecimiento Orgánico. La adquisición de activos fijos como lo fueron las áreas de producción fue un punto clave en su búsqueda de su posicionamiento como uno de los principales productores de aceite de palma de Malasia.
- Cultura organizacional basada en fuertes valores. El compromiso, la lealtad, integridad, innovación, etc.

- Externos:

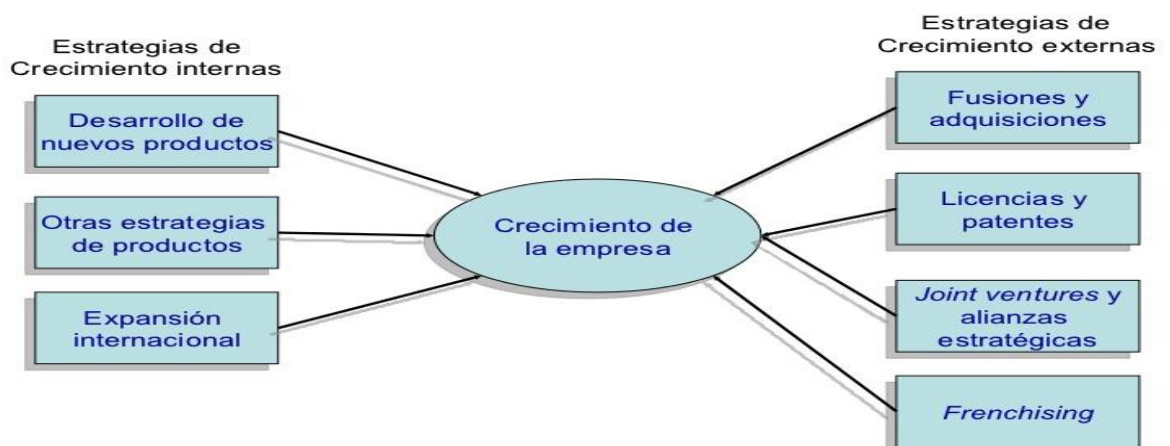
- El apoyo del gobierno de Malasia en promover la producción del aceite de palma.
- Motivación del gobierno de Malasia en invertir en innovación "Downstream".
- Incremento de la población mundial, genero aumento de demanda e incremento en precios.
- Expansión a otras áreas geográficas. Costos de tierras baratas en Indonesia.

Entre las estrategias internas y externas queideo IOI para posicionarse como una "Mini-multinacional" se rescatan las siguiente:

- Internas:
 - o Desarrollo de nuevos productos: Con los incentivos del gobierno local de Malasia en la producción de aceite de palma y con el apoyo en aumentar la inversión en innovación (downstream) fue que se logró diversificar la línea de productos de IOI en base al aceite refinado de palma, logrando abarcar nichos de mercados como la de los oleo químicos y biodiesel.
 - o Expansión Internacional: El expandirse a otros mercados como lo fue Indonesia fue un reto que lo ayudó a tener participación en dicho mercado a pesar de tener la presencia de los demás competidores quienes ya tenían una imagen ya posicionada en dicho mercado.
- Externas:
 - o Fusión y Adquisición: Las adquisiciones que se lograron con Lodgers y Palmco ayudaron a IOI a posicionarse en mercados como EE. UU., Reino Unido y Malasia en las industrias de aceites y oleo químicos.
 - o Jointventure: El Jointventure con la firma irlandesa ayudó a IOI a tener una mayor experiencia en un nuevo rubro como lo fue el nicho de fórmulas de nutrición infantil.
 - o Licencias y Patente: Con la adquisición de Lodgers (rama de Investigación y Desarrollo), quien se posicionaba en el mercado estadounidense y de Reino Unido, logró generar el 15% de los ingresos de la corporación IOI gracias a las patentes que se venían creando; una de ellas fue la fórmula de leche sin lactosa para bebés.

Figura 4.7

Estrategias de crecimiento internas y externas



Fuente: Universidad Diego Portales (2011)

Pregunta 9:

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

Como se menciona en la lectura, uno de los inconvenientes más críticos que IOI tuvo que enfrentar fueron la cultura; ya que, esta no se refleja de la misma forma en diferentes áreas geográficas, un ejemplo de ello es EE. UU. y RU, para el caso de las mezclas de repostería listas para preparar, el mercado del RU no reflejaba una aprobación como la se vio en el mercado de EE. UU. Tener presente que este tipo de aceptaciones son intrínsecas desde un núcleo familiar, siendo estos los que influyen en la decisión de compra de los clientes, los cuales son una característica muy fuerte en el perfil del consumidor de dicha zona geográfica.

Otro de los aspectos que tuvo que enfrentar IOI fue el aspecto político, de acuerdo con el portal web El Portafolio (2017), se da a conocer que 50% de los alimentos procesados contenían aceite de palma, por lo que el gobierno de la Unión Europea inició análisis de las propiedades del insumo, lo cual concluyó que el aceite de palma tenía más puntos en contra que beneficios para la salud. Debido a estos resultados, el gobierno de la UE decretó una ley de restricción de uso de aceite de palma, tanto en su comercialización como en su importación, afectando también a la industria de biodiesel. A parte de ello, en la UE, se comenzó a analizar la procedencia de este tipo de productos, por lo que se solicitó que los productos que contenían aceite de palma tuvieran certificación sostenible como la proporcionada por la RSPO. (Portafolio, 2017)

Uno de los efectos más importantes a raíz de lo mencionado en el párrafo anterior es el conocimiento que llegó a tener los consumidores; ya que, para el gobierno de la UE estos serían la base que permitiría el desarrollar aquellos productos derivados del aceite de palma, esto de la mano de aspectos como la cultura, comportamiento del consumidor y de la zona geográfica.

Pregunta 10:

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

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?

Considero que IOI hasta cierto momento ha sido exitoso; ya que, gracias al apoyo provisto por parte de su gobierno en Malasia, este pudo introducirse en productos derivados del aceite de palma (downstream) logrando posicionarse como una de las empresas líderes en el sudeste asiático y a nivel mundial. Además de ello, la visión de liderazgo centralizado con enfoque de reducción de costos y crecimiento orgánico, fueron sus estrategias más resaltantes, logrando aumentar su participación en el mercado, posicionamiento en la región e incursionando en la adquisición de firmas internacionales. Hasta ese momento IOI ha crecido de manera constante y sostenible. Sin embargo, el enfocarse netamente en la reducción de los costos al mínimo, dejando de lado las consultorías y auditorías por terceros, afectó la rentabilidad y posicionamiento de marca.

Por otro lado, el choque cultural, la introducción a otro continente y perfiles de consumidores también fueron aspectos que impactaron en la estructura de trabajo que venía desarrollando IOI, por lo que, la adaptabilidad fue un paso importante para la compañía y el Sr Lee lo entendió hasta cierto nivel. Con la diversificación y presencia en otras regiones, el Sr Lee entendió que el delegar le restaría presencia y poder, ocasionando en el 2004 una caída significativa en las ventas debido a una censura. Es a raíz de ello que la cultura trabajada por IOI cambió a un enfoque descentralizado, la cual consideró bajo un telón de importancia a los stakeholders que anteriormente no fueron considerados de una manera tan significativa fuera del enfoque económico, sino ahora sería más hacia un enfoque de responsabilidad empresarial.

En resumen, el crecimiento de IOI tuvo éxito hasta su fase de adquisiciones, lo cual mejoró su rentabilidad y *market share* (tamaño de mercado), pero no consideró las consecuencias de pertenecer a un mercado internacional, siendo afectado por los mismos stakeholders, lo que al mismo tiempo afectó a los accionistas. En esa nueva etapa de ser una mini-multinacional, IOI no tuvo el éxito que deseaba, no considero a largo plazo aquellos factores que son importantes para un mercado global como: legitimidad, responsabilidad social y adaptabilidad.

Pregunta 11:

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

Como se mencionó en la pregunta 7c, considero que IOI está mejor posicionada que una empresa no familiar para manejar la visión de Loder, debido a que maneja una cultura de innovación y enfoque de Lean; este último se caracteriza por minimizar en lo necesario aquellos excesos existentes dentro de un espacio determinado, pero también la cultura Lean engloba el KAIZEN lo que significa la mejora continua y esta es la base de la organización de IOI. Tener claro que la innovación es un riesgo que no muchas empresas quieren afrontar debido al costo de inversión que implica, IOI no fue ajena en su momento, pero como se menciona en el caso, el apoyo proporcionado por su gobierno fue uno de los impulsos que IOI tuvo para mejorar su visión a largo plazo y transformar los *commodities* en un producto con valor agregado y de atractivo para el mercado.

La adaptabilidad y la visión de innovación aprendida por IOI será la clave para que Loders pueda posicionarse como una empresa de ingredientes a base de aceite de palma. Las patentes desarrolladas por Loders en los últimos años, son el reflejo de la innovación constante y generación de conocimiento, siendo esta su ventaja competitiva frente a sus competidores. Un ejemplo de esto es la inversión en el presupuesto designado para el departamento de I+D del 2011 de 3 millones de euros a 6 millones de euros para el 2016.

Pregunta 12:

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

A criterio personal, el plan propuesto por Veitch es atractiva para una visión a futuro sobre el rumbo que debería de seguir Loders; sin embargo, previamente a la aceptación de la propuesta de Veitch, este debe explicar en su plan la tendencia que viene viviendo el mercado de aceite de palma, esto ayudará a tener una visión concreta de como se ha venido desarrollando el mercado para este producto, como también tener una visión clara de la viabilidad de impulsar la promoción de los productos existentes. Así mismo, debe explicar las nuevas necesidades detectadas para la generación de los nuevos productos, ya que una parte del plan presentado se enfoca en el desarrollo de nuevos productos a base de aceite de palma; seguido de ello debe indicar el público objetivo al cual están orientados estos productos y el tamaño de mercado o el nicho en el que se desee incursionar; así mismo, debe especificar las estrategias que usará para asegurar el nivel de venta para el público seleccionado y las estrategias de promoción que serán las vías para lograrlo.

Una vez que el Sr Lee tenga esa información clara y a la mano, se deberá anunciar la aceptación de la propuesta. Tener presente que a pesar de que el mercado de la UE se encuentra limitado para el ingreso de productos a base de aceite de palma, existen otros mercados como el de China que en los últimos años le está dando una oportunidad para el desarrollo de este producto; por lo que, es importante considerar a este país como un futuro cliente potencial para una estrategia de penetración de mercado y diversificación.

Pregunta 13:

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

La cadena de suministros como tal, es de vital importancia a la hora de cumplir con los objetivos plasmados dentro de un periodo de tiempo. Para IOI su cadena de

suministros como se menciona indirectamente en el caso, se ha venido afectada por ciertas variables tales como:

- Clima: Al ser un producto de origen agrícola, cualquier cambio en el medio ambiente es una variable crítica para el nivel de producción, como se menciona en el caso, en el 2015 la producción de IOI se vio afectada por el fenómeno del Niño, lo cual le generó pérdidas de ventas de un 8%.
- El aprovisionamiento, es otra variable que afecta el rendimiento de la cadena de suministros, el manejar niveles de inventario es importante más aun cuando hablamos de productos agrícolas, que dependen del tratamiento de fertilización dada en el campo a fin de obtener un producto de excelente calidad. El manejar un stock mínimo de seguridad para este tipo de industrias es esencial para mantener las operaciones y las ventas en movimiento constante, esta estrategia está vinculada a lo que se conoce como el “Sales and Operation Planning” [La planificación de Ventas y Operaciones] (S&OP).
- Una variable crítica es la Tecnología, ya que sin esta no se podrá obtener un nivel de calidad apropiado del producto a comercializar; debido a que IOI ha pasado a comercializar a nivel mundial debido a las adquisiciones hechas por Lodders, Palmco y el Jointventure con una irlandesa, no se puede tomar el lujo de descuidarse en calidad. Así mismo, la tecnología no solamente es una variable que afecte en los niveles de calidad, sino también en el pronóstico y seguimiento de los niveles de producción, es por ello por lo que el manejar un Material Requirements Planning [Planificación de Requerimientos de Materiales] (MRP) ayudará a mantener una cadena de suministros con flujo constante, minimizando el riesgo de falta de materiales.
- Gobierno, es otra variable que, si bien está enfocada al tema político, también es un regulador en la cadena de suministros; ya que esta puede apoyar o limitar las gestiones de IOI, esto se ve reflejado en el apoyo que IOI tiene por parte del gobierno de Malasia o también se refleja como los limitantes de importación impuestos por el UE.

Pregunta 14:

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

- No se aplica, ya que al ser una industria PULL que depende de la demanda de los clientes no se le permite manejar un enfoque de inventario cero debido a que se estaría manejando una metodología Sales and Operation Planning (S&OP). De manejarse un enfoque JIT, este generaría mayores costos de producción, por lo que debe manejar un stock mínimo de seguridad para atender las órdenes de compra de forma eficiente y con el nivel de calidad adecuado.
- Los factores externos que escapan del radar de control de la empresa como los cambios medioambientales, políticos y civiles afectan directamente la cadena de suministros y escapan del marco del JIT, ya que cualquier alteración puede afectar de forma crítica la producción de aceite, un ejemplo fue la suspensión de las actividades de IOI por parte del RSPO por denuncias hechas por las ONG's o también el impacto negativo en las plantaciones que tuvo El Niño en el 2015. (Trangesa, 2017)

Pregunta 15:

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

Como líder y cabeza de IOI es aceptable que la toma de decisiones este canalizada en el CEO, pero también es importante la delegación de estas decisiones cuando la empresa deja de enfocarse en el mercado local y pasa al mercado internacional; el mantener una comunicación centralizada no es la clave para el desarrollo del grupo IOI, una vez que la compañía forma a ser parte del mercado mundial y comienza a tener presencia física en otros países es indispensable la predisposición de adaptarse a esos mercados, entender sus perfiles y escuchar a los especialistas; la descentralización y promover la participación serán las claves del éxito en la toma de decisiones del CEO; esto ayudará a identificar nuevas oportunidades de desarrollo, crecimiento y especialización conforme a los mercados en los que se tenga presencia comercial.

Pregunta 16:

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

La liquidez de la empresa si bien muestra una tendencia decreciente podemos apreciar que todavía al 2018 la empresa tiene capacidad de pago superando sus pasivos, ya que su indicador es mayor a 1. Es para el periodo 2015 - 2016 con el impacto del fenómeno del Niño que las ventas se detuvieron debido a la negativa que tuvo este fenómeno con los cultivos, lo que generó pérdidas de clientes como Unilever, pasando de un índice de 2.75 a 1.53 y que hasta el 2018 se ha trabajado para reposicionarse.

En cuanto al apalancamiento de la empresa es de notar un fuerte aumento, sin embargo, cuando analizamos las cifras notamos que el nivel y monto de las deudas no han variado mucho, han permanecido en un rango más o menos similar entre el 2016 al 2018, mientras que el patrimonio ha ido sufriendo variaciones debido a las reservas de capital. Se puede interpretar que la empresa ha tenido una política de reparto de dividendos elevado lo que se refleja en parte en la disminución de las reservas de capital. Podemos concluir que, en cuanto al nivel de apalancamiento, si bien no está a un nivel tan preocupante es necesario estudiar o analizar un cambio de política que permita un manejo más estable de estos indicadores.

Por otra parte, la cobertura en la deuda notamos que la empresa generará fondos para cumplir con el pago de los intereses con cierta estabilización en los años 2016 y 2017 lo que puede indicar el inicio de un cambio de tendencia a una mejora. La empresa el 2018 mostró una recuperación de su utilidad antes de intereses e impuestos (EBIT), lo cual es positivo y muestra cierto nivel de cobertura de los intereses de la deuda.

En el caso de la rentabilidad la tendencia se repite, una fuerte disminución afectó a la empresa a partir del 2015, producto de efectos ambientales, recuperándose el 2016 y el 2017; así mismo, la fuerte disminución del margen neto de los últimos años es el factor que más ha influido en la explicación de su tendencia ya que la rotación de activos ha tenido una tendencia creciente, afectando positivamente sobre el ROE, pero la disminución del margen neto es lo que ha determinado al final el resultado del ROE o la

rentabilidad de la empresa, pero se recupera en el 2018 gracias a la producción a base de recursos.

Esta disminución del margen neto se debe a un decrecimiento de las ventas que llegaron a su máximo nivel en el 2012, posteriormente tuvieron un descenso pronunciado los años 2015 y 2016 y recién el 2017 se viene recuperaron, pero por debajo de las ventas del 2012. Nótese que el 2015 la empresa pasa por una crisis pequeña con el tema de la sostenibilidad que no estaba contemplado en su estrategia de crecimiento; además, el biodiesel no se explotó.

En conclusión, si bien la situación financiera de la empresa no es grave la tendencia es preocupante, si bien el último año recién se rompe en algunos indicadores la tendencia la empresa deberá establecer políticas manejables que permitan un manejo estable de los indicadores. Cambiar de estrategia en los mercados desarrollados es fundamental ya que estos representan la mayor cuota de ingreso que tiene IOI; así mismo, ingresar a los países emergentes donde la competencia es menor y los márgenes más elevados sería una buena alternativa a estudiar, además, las regulaciones son menos exigentes que los países desarrollados por la necesidad de captar inversiones. Toda la información antes detallada se puede apreciar en la Tabla 4.21.

Tabla 4.21

Ratios Financieros de IOI

	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Liquidez							
Liquidity ratio	2.87	1.66	1.53	2.75	2.11	5.30	4.17
Apalancamiento y Cobertura							
Net Debt/Equity (%)	77.82	78.07	76.3	96.1	58.6	32.3	29.8
EBIT/ net interest Expenses	5.98	4.71	4.54	5.44	10.43	6.40	16.90
Gestión							
Asset Turnover	0.72	0.78	0.67	0.87	0.83	0.57	0.68
Rentabilidad							
Return on Average Equity (%) ROE	36.84	10.18	8.9	3	34.3	15	14.5
Net Margin	19.75%	5.42%	5.51%	1.48%	26.77%	14.76%	11.69%
Desempeño							
NOPAT/Average Capital Employed (%) ROIC	9.23	5.68	5.1	2.9	9.3	10	9.9

Elaboración propia

Pregunta 17:

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

Si bien los ratios antes mencionados demuestran de forma positiva la situación financiera de la empresa, se estima que el precio de las acciones actuales en el mercado pueda disminuir debido a una política de dividendos alta, en el último año los dividendos por acción se incrementaron un 23% pasando de 119 MR en el 2017 a 146MR en el 2018.

Por otra parte, de acuerdo con los datos de Wilmar (2019) el volumen producido de aceite de palma en el mundo se ha incrementado en un 6%, pero el precio por tonelada ha disminuido en un 7% aproximadamente por la alta demanda de áreas producidas; siendo esta una variable muy volátil: así mismo, mercados desarrollados como los del RU están generando limitantes a su comercialización debido a factores de fair trade, lo que genera incertidumbre.

Regresando al asunto de las acciones, para poder cubrir la cuota de inversión que Veitch solicita para poner en marcha su plan al 2025, se tendría que modificar la política de dividendos, lo que incurriría en una reducción de estos, a fin de reinvertir esos montos y generar capital propio, reduciendo en lo posible el apalancamiento a largo plazo. Por estas razones no es recomendable aceptar el pago de prestaciones de servicios con acciones, a pesar de ser considerado como estrategia para retención de talento. (MAPFRE, 2017)

Pregunta 18:

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

Considero que el plan debe ser analizado a detalle, hay indicadores que han variado de gran forma un ejemplo es el Rendimiento de los Recursos Empleados (ROIC), siendo este un indicador clave que ayuda a identificar si IOI tiene la posibilidad de cumplir con sus obligaciones y metas.

Existen un excesivo número de patentes que no están rindiendo los frutos económicos esperados, un estudio del departamento de I+D sería lo recomendable para identificar los factores que no están logrando dejar que las patentes sean atractivas. El nivel de apalancamiento se ha mantenido constante en los últimos años debido a que las obligaciones se han mantenido de igual manera.

Finalmente, considero que IOI no logrará cumplir sus metas por sus estrategias en la gestión de sus gastos y en su proceso de expansión.

Pregunta 19:

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

Principalmente, debe considerar la prima de riesgo que tiene el país, la evolución del tipo de cambio, política económica financiera, restricciones de ingreso al mercado, tamaño del mercado, tasa de interés, historia financiera del país a ingresar, el PIB per cápita, viabilidad de financiamiento, *market share* (tamaño de mercado) de los competidores, costos de comercialización, proyección de la rotación del inventario, restricciones arancelarias, entre otras.

La información financiera se puede apreciar en los Anexos 4 y 5.

CONCLUSIONES

A continuación, detallaremos las conclusiones:

- IOI cuenta con la capacidad de ingresar a otros mercados, los datos analizados lo demuestran; sin embargo, el mercado de aceites aún se encuentra en desarrollo, el impulsar de una mejor forma su departamento de I+D será la clave del éxito para prosperar en los mercados en los que tiene presencia y en aquellos en los que ve potencial de crecimiento.
- De acuerdo con sus indicadores financieros, IOI en los últimos años trata de mantener una posición al alza en sus ventas; sin embargo, en el 2018 estas decrecen un 17% con respecto al año anterior, esto demuestra que las patentes creadas no están generando el beneficio esperado y no están impulsando las ventas como se creían que lo harían generando incertidumbre. Por otra parte, si bien su apalancamiento está controlado, el solicitar un préstamo, aumentar los pasivos no corrientes y no cambiar la política de dividendos, con el fin de cubrir el plan de Loders afectará de manera negativa los estados financieros de IOI, especialmente la liquidez de la empresa y la razón de endeudamiento frente al patrimonio.
- Sin embargo, IOI debe tener presente que, para mantenerse en los mercados desarrollados, tiene que acogerse a los requerimientos mínimos solicitados por estos, de esta manera se consolidará como una empresa responsable a nivel mundial, lo que mejorará su imagen frente a la de sus competidores, esto también le ayudará a posicionarse en aquellos mercados potenciales que se encuentran en desarrollo.

RECOMENDACIONES

A continuación, detallaremos las recomendaciones:

- Implementar el plan de marketing de comunicación integral (interna – externa), con enfoque de posicionamiento de marca en estrategias de relaciones públicas, promoción (inicialmente) para luego reforzar la presencia de la marca a través de la fuerza de ventas y marketing directo (clientes potenciales).
- Generar un plan de comercial para ingresar a los mercados de China, quien está ofreciendo incentivos para la importación de productos a base de aceite de palma y a Vietnam como países potenciales; de la misma manera, identificar la oportunidad de ingresar a Países bajos como potencial socio comercial para la promoción de nuevos productos.
- Mejorar la política de dividendos que viene manejando IOI, reduciéndolos para incrementar el capital disponible y generar reinversión, manteniendo controlado el nivel de sus responsabilidades de corto y largo plazo.
- Analizar detalladamente el estatus comercial de las patentes que tiene en el mercado IOI e identificar del porque no están generando los beneficios necesarios.
- A raíz de la experiencia del Niño, mejorar el plan de abastecimiento y gestión de inventarios de IOI con el fin de mejorar el tiempo de respuesta y reducir el riesgo de impacto frente a factores externos.

REFERENCIAS

- Barletta, F., Pereira, M., Robert, V., y Yoguel, G. (2013). Argentina: dinámica reciente del sector de software y servicios informáticos. *Revista de la CEPAL*(110), 137-155. Recuperado de <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/1/50511/RVE110Yoqueletal.pdf>
- Cabrea, M.K.; Déniz, M.C. y Santana, D.J. (2005). Responsabilidad social corporativa y empresa. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 14, 43-58. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1432233>
- Choy, M., y Chang, G. (2014). Medidas macroprudenciales aplicadas en el Perú. Lima: Banco Central de Reserva del Perú. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2014/documento-de-trabajo-07-2014.pdf>
- Davis, J. R. (1992). On the goals of successful family companies. *Family Business Review*. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1992.00043.x>
- Euromonitor (2018). Economías y Consumidores Datos anuales. Recueprado de <http://www.portal.euromonitor.com.ezproxy.ulima.edu.pe/portal/statisticsevolution/index>
- Euromonitor (2019). Euromonitor Palm Oil - China - Production: Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com.ezproxy.ulima.edu.pe/portal/statisticsevolution/index>
- García Nieto, J. P. (2013). *Consturye tu Web comercial: de la idea al negocio*. Madrid: RA-MA.
- Limited, W. I. (9 de Abril de 2018). Wilmar International Limited. Memoria Anual 2018, Indonesia. Recuperado de: https://wilmar-iframe.todayir.com/attachment/20190411162436345449392_en.pdf
- MAPFRE. (14 de MARzo de 2017). Jubilacion Canales MAPFRE. Recuperado de <https://www.jubilacionypension.com/economia-domestica/empleo/me-conviene-parte-sueldo-sean-acciones-la-compania/>
- Martínez Echezárraga, J. (2010). *Empresas familiares: reto al destino*. Granica. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>

- Riquelme, M. (Octubre de 2017). Web y Empresas.¿Qué Es La Centralización En La Administración?. Recuperado de <https://www.webyempresas.com/centralizacion-en-la-administracion/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2018). Valor de la Producción Agrícola. Valor de la Producción Agrícola Mundial. Recuperado de: <http://www.fao.org/faostat/es/#data/QV>
- Portafolio (7 de Junio de 2017). El difícil momento del aceite de palma en Europa. Recuperado de <https://www.portafolio.co/economia/el-dificil-momento-del-aceite-de-palma-en-europa-506622>
- Arias R. y Ayala L. (2015). Gerencia de Mercadeo Ciencias Economicas y Administrativas . Recuperado de <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc059.htm>.
- Trademap. (2019 A). Producto: 1511 Aceite de palma y sus fracciones, incl. refinados, sin modificar químicamente Cantidades: Recuperado de <https://www.trademap.org>
- Trademap. (2019 B). Producto: 1511 Aceite de palma y sus fracciones, incl. refinados, sin modificar químicamente Valores: Recuperado de <https://www.trademap.org>
- Trangesa (09 de octubre de 2017). Just in time; la logística justo a tiempo: [mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.transgesa.com/blog/just-in-time-la-logistica-justo-a-tiempo/>
- United States Department of Agriculture. (2019). Vietnam Oilseeds and Products Annual. Recuperado de https://gain.fas.usda.gov/Recent%20GAIN%20Publications/Oilseeds%20and%20Products%20Annual_Hanoi_Vietnam_4-3-2019.pdf
- Universidad Complutense de Madrid . (Agosto de 2018). ¿Qué es y cómo hacer una matriz de priorización?: [mensaje de un blog] Recuperado de <https://www.cerem.es/blog/que-es-y-como-hacer-una-matriz-de-priorizacion>
- World Bank. (Julio del 2019). World Bank - DataBank. Recuperado de <https://databank.bancomundial.org/source/world-development-indicators>
- Friedman, F. (13 de Setiembre de 1970). A Friedman doctrine-The social responsibility of business is to. Recuperado de <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>

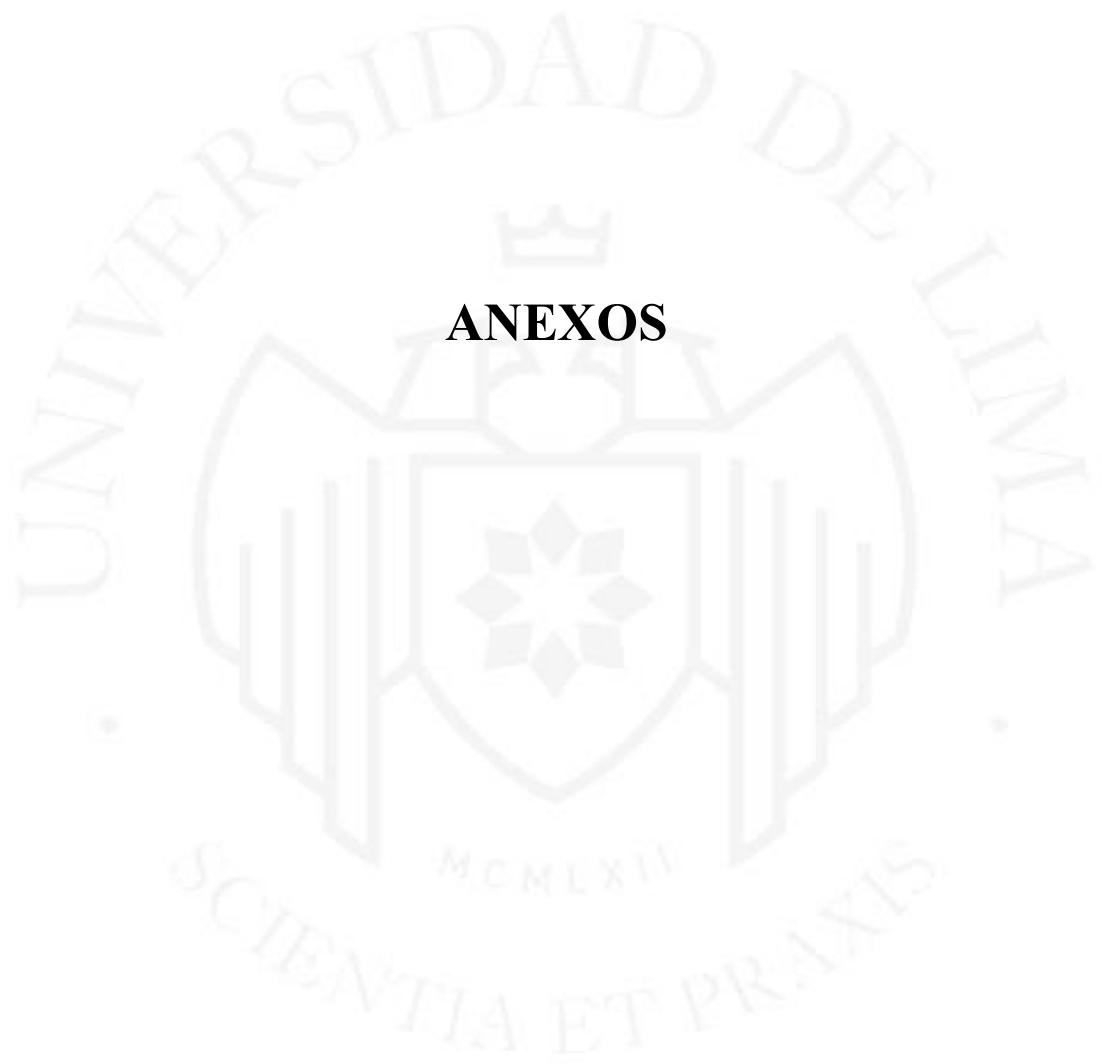
Nestlé (Octubre del 2013). Nestlé y el Aceite de Palma. Recuperado de
<https://empresa.nestle.es/es/sobre-nestle/te-interesa-saber/nestle-y-el-aceite-de-palma>

Fernandez, G. (Abril del 2017). Nestlé, Procter & Gamble y Unilever contestan a la guerra por el aceite de palma. Recuperado de
<https://prnoticias.com/salud/prsalud/20161899-aceite-de-palma-riesgos-salud-retirada-supermercados>



BIBLIOGRAFÍA

- Frattini, F., Massis, A. D., y Minin, A. D. (2015). Family-Driven Innovation: Resolving the Paradox in Family Firms. *California Management Review*, 58(1), 7-13.
- Schiffman L., y Wisenblit, J. (2015). *Comportamiento del consumidor*. Mexico: Pearson.
- Lambin, J. J. (2003). *Marketing Estrateico*. 446-480. Madrid, España: Escuela Superior de Gestion Comercial y Marketing.
- Porter, M. (1997). ¿ Qué es la estrategia? *Revista INCAE 10(1)*, 35-52.
- Wittmann, R. (2006). ¿Hubo una revolución en la lectura a finales del siglo XVIII? En G. Cavallo, y R. Chartier, *Historia de la lectura en el mundo occidental* (pp. 435-472). México D.F.: Santillana.



ANEXOS

Anexo 1: Índice País en desempeño Macroeconómico y Logístico del 2018

INDICE/PAISES	PESO	India	China	Pakistán	Países Bajos	España
IMPORTACIONES 2019	30%					
Volumen de Importacion	15%	5	4	3	2	1
Niveles de Precio de Importacion	15%	1	2	3	5	4
INDICADOR MACROECONOMICO	20%					
Índice de facilidad para hacer negocios (1 = reglamentaciones más favorables para los negocios)	10%	2	3	1	4	5
Crecimiento del PIB (% anual) (2017 - 2018)	5%	5	4	3	1	2
Exportaciones de bienes y servicios (% del PIB) (2017)	2.5%	2	3	1	5	4
Importacion de bienes y servicios (% del PIB) (2017)	2.5%	3	2	1	5	4
INDICADOR DE DESEMPEÑO LOGISTICO	40%					
Índice de desempeño logístico: Total (De 1= bajo a 5= alto)	10%	2	3	1	5	4
Índice de desempeño logístico: frecuencia de arribo de embarques al destinatario dentro del plazo previsto (1= baja a 5= alta)	5%	2	3	1	5	4
Índice de desempeño logístico: facilidad para localizar y hacer seguimiento a los envíos (1= baja a 5= alta)	5%	2	3	1	5	4
Índice de desempeño logístico: facilidad para coordinar embarques a precios competitivos (1= baja a 5= alta)	5%	2	3	1	5	4
Índice de desempeño logístico: eficiencia del despacho aduanero (1= baja a 5= alta)	5%	2	3	1	5	4
Índice de desempeño logístico: competitividad y calidad de los servicios logísticos (1= baja a 5= alta)	5%	2	3	1	5	4
Índice de desempeño logístico: calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y el transporte (1= baja a 5= alta)	5%	2	3	1	5	4
OTROS INDICADORES	10%					
Tiempo para importar, cumplimiento documental (horas)	2.5%	3	4	2	5	5
Tiempo para exportar, cumplimiento documental (horas)	2.5%	3	4	2	5	5
Costo para exportar, cumplimiento fronterizo (USD)	2.5%	3	4	2	5	5
Costo para importar, cumplimiento fronterizo (USD)	2.5%	4	3	2	5	5
TOTAL	100%	2.60	3.10	1.80	4.25	3.65

Fuente: World Bank (2019)
Elaboración propia

Anexo 2: Índice País en desempeño Macroeconómico y Logístico de países emergentes del 2018

INDICE/PAISES	PESO	Brasil	Colombia	Egipto	Grecia	Vietnam
IMPORTACIONES 2019	30%					
Volumen de Importacion	15%	2	3	4	1	5
Niveles de Precio de Importacion	15%	2	3	5	4	1
INDICADOR MACROECONOMICO	20%					
Índice de facilidad para hacer negocios (1 = reglamentaciones más favorables para los negocios)	10%	2	5	1	3	4
Crecimiento del PIB (% anual) (2017 - 2018)	5%	1	3	4	2	5
Exportaciones de bienes y servicios (% del PIB) (2017)	2.5%	1	2	3	4	5
Importacion de bienes y servicios (% del PIB) (2017)	2.5%	1	2	3	4	5
INDICADOR DE DESEMPEÑO LOGISTICO	40%					
Índice de desempeño logístico: Total (De 1= bajo a 5= alto)	10%	3	2	1	4	5
Índice de desempeño logístico: frecuencia de arribo de embarques al destinatario dentro del plazo previsto (1= baja a 5= alta)	5%	4	3	3	5	5
Índice de desempeño logístico: facilidad para localizar y hacer seguimiento a los envíos (1= baja a 5= alta)	5%	3	3	2	4	5
Índice de desempeño logístico: facilidad para coordinar embarques a precios competitivos (1= baja a 5= alta)	5%	3	4	2	5	4
Índice de desempeño logístico: eficiencia del despacho aduanero (1= baja a 5= alta)	5%	2	3	3	4	5
Índice de desempeño logístico: competitividad y calidad de los servicios logísticos (1= baja a 5= alta)	5%	4	3	2	4	5
Índice de desempeño logístico: calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y el transporte (1= baja a 5= alta)	5%	3	1	2	5	4
OTROS INDICADORES	10%					
Tiempo para importar, cumplimiento documental (horas)	2.5%	4	3	1	5	2
Tiempo para exportar, cumplimiento documental (horas)	2.5%	4	2	1	5	3
Costo para exportar, cumplimiento fronterizo (USD)	2.5%	1	2	5	3	4
Costo para importar, cumplimiento fronterizo (USD)	2.5%	3	2	1	5	4
TOTAL	100%	2.45	2.93	2.80	3.55	4.03

Fuente: World Bank (2019)

Elaboración propia

Anexo 3: FODA de Empresas Familiares

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Alto sentido de identidad (cultura organizacional), valores, lealtad y compromiso. 2. Miembros de la familia conforman la plana ejecutiva, por lo que, pensarán como propietarios y buscarán obtener los mayores beneficios posibles para la empresa. 3. Vision a larga plazo. 4. Mínima rotación de ejecutivos. 5. Fuerte preocupación por imagen a consumidores. 6. Enfoque de responsabilidad social. 7. Dinamismo en la toma de desiciones por concentracion de información. 8. Flujo de comunicación constante entre miembros de la familia. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Esperanza de vida corta. 2. Miedo a la incertidumbre de invertir e innovar. 3. Capital de trabajo limitado (patrimonio). 4. Conflictos entre miembros de la familia ponen en riesgo la sostenibilidad de la empresa. 5. Falta de planificación. 6. Dificultad en la atracción, retención y desarrollo de talento humano. 7. Estructura boroocrática. 8. Conflicto por dividendos entre accionistas. 9. Reducir y/o no percibir ciertos gastos.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de la demanda en el mercado. 2. Apoyo de entidades públicas y privadas en investigación y desarrollo (premios, subsidios, capacitaciones, etc). 3. Acceso de fuentes de información de mercado que brindarán una visión clara de oportunidades de crecimiento (atender nichos de mercado) y expansión. 4. Mejora y estandarización de procesos. 5. Globalización genera reducción en tiempo y costos dentro de la cadena de abastecimiento. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fluctuaciones y cambios en el mercado, problemas al adaptarse e innovar. 2. Contratación de personal no vinculado a la empresa familiar. 3. Influencia del nepotismo en puestos laborales. 4. Estructura organizacional poco definida. 5. Dependencia de un autofinanciamiento, llegan a suponer un problema al acceso de mercados de capital, limitando el crecimiento. 6. Competir con grandes empresas. 7. incorporación de nuevas tecnologías. 8. Incertidumbre política - economica.

Elaboración propia

Anexo 4: Estado de Situación Financiera

	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Non-Current Assets							
Property, Plant, and Equipment (PPE + Land Held)	8,411	10,087	9,999	6,650	6,410	7,773	7,573
Prepaid Lease Payments	-	-	21	33	30	129	30
Investment (Properties + Associates)	2,491	1,121	944	947	895	2,820	2,144
Jointly Controlled Entities	-	-	32	35	33	3,686	3,483
Other Assets	617	782	708	644	577	647	650
Total Non-Current Assets	11,519	11,990	11,705	8,308	7,946	15,055	13,879
Current Assets	5,224	6,035	5,852	5,126	7,386	8,847	9,186
Total Assets	16,743	18,025	17,556	13,434	15,332	23,902	23,065
Equity and Liabilities							
Share Capital	787	784	646	646	645	643	643
Reserves	8,370	6,674	6,492	4,413	5,392	13,029	11,985
Total Equity and Reserves	9,156	7,457	7,138	5,059	6,037	13,672	12,628
Minority Interests	259	261	279	189	196	280	288
Total Equity	9,416	7,719	7,417	5,248	6,233	13,952	12,916
Non-Current Liabilities	5,509	6,666	6,315	6,320	5,602	8,281	7,947
Current Liabilities	1,818	3,640	3,824	1,865	3,497	1,669	2,203
Total Liabilities	7,327	10,306	10,139	8,186	9,099	9,950	10,149
Total Equity and Liabilities	16,743	18,025	17,556	13,434	15,332	23,902	23,065

Fuente: Memoria Anual IOI Corporation Behard (2018)

Elaboración propia

Anexo 5: Estado de Resultados

	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Revenue	12,111	14,127	11,739	11,621	12,664	13,517	15,640
Profit before Interest and Taxation	1,997	1,560	1,450	1,461	2,277	2,734	2,520
Net Foreign Currency Translation (Loss)/Gain	298	-299	-319	-735	-22	200	-290
Net Interest Expenses	-128	-174	-165	-268	-218	-427	149
Profit before Taxation	1,571	1,087	966	457	2,036	2,507	2,379
Taxation	-334	-332	-320	-285	-534	-512	-550
Profit for the Financial Year from Continuing Operations	1,237	756	646	172	1,503	1,995	1,829
Profit for the Financial Year from Discontinuing Operations	1,155	10	0	0	1,887	0	0
Profit for the Financial Year	2,392	766	646	172	3,390	1,995	1,829

Fuente: Memoria Anual IOI Corporation Behard (2018)
Elaboración propia