

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

Luis Renato Morales Camacho

Código 20130849

Lima – Perú

Octubre de 2019





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

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	IX
ABSTRACT.....	X
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1.1 Objetivo General.....	2
1.2 Objetivos Específicos	2
CAPITULO II: PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	4
2.1 Pregunta General	4
2.2 Preguntas específicas.....	4
CAPITULO III: METODOLOGÍA DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	5
CAPITULO IV: METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	6
CAPITULO V: DESCRIPCIÓN DEL CASO	7
CAPITULO VI: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	9
6.1 Área Inteligencia de Mercados Internacionales	9
6.1.1 Principales importadores de aceite de palma	9
6.1.2 Potenciales países emergentes como destino de exportaciones	11
6.1.3 Tamaño de mercado del país emergente con mayor potencial	14
6.2 Área Mercadotecnia Internacional	15
6.2.1 Análisis de los grupos de productos de IOI	15
6.2.2 Propuesta de una estrategia de comunicación integral para IOI	21
6.2.3 Propuesta de una estrategia de marketing para IOI.....	25

6.2.4	IOI como empresa familiar	30
6.3	Área Strategic Global Management.....	33
6.3.1	Crecimiento de IOI en una empresa “mini-multinacional”	33
6.3.2	Desafío de crecer hacia diferentes continentes	35
6.3.3	Ventajas competitivas a largo plazo en IOI, ¿éxito o fracaso?	36
6.3.4	Impedimentos de IOI, como empresa familiar, para su reconocimiento a nivel mundial	37
6.3.5	Propuesta de Julian Veitch, una mirada al futuro	38
6.4	Área Logística del Comercio Internacional	40
6.4.1	Variables que afectan el rendimiento de la cadena de suministro	40
6.4.2	Just in time en la industria del aceite de palma.....	45
6.4.3	CEO como enlace entre las operaciones downstream y upstream.....	46
6.5	Área Financiamiento Internacional.....	47
6.5.1	Análisis financiero de IOI Group.....	47
6.5.2	Oferta de pago con acciones de la empresa IOI Group.....	49
6.5.3	Proyecciones financieras al 2025 con apalancamiento de la empresa	51
6.5.4	Aspectos financieros a considerar al ingreso hacia nuevos mercados no emergentes o menos relacionados.....	52
	CONCLUSIONES	53
	RECOMENDACIONES	54
	REFERENCIAS.....	56
	BIBLIOGRAFÍA	63
	ANEXOS.....	64

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 6.1 Ranking de factores de los principales países importadores de aceite de palma	10
Tabla 6.2 Ranking de factores de países emergentes importadores de aceite de palma	13
Tabla 6.3 Tamaño de mercado del aceite de palma en Vietnam	14
Tabla 6.4 Perfil de las empresas	17
Tabla 6.5 Ranking de factores de las estrategias de comunicación	24
Tabla 6.6 FODA de las empresas familiares	32



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 6.1 Segmentos industriales en los cuales participan los productos de IOI según su aplicación	16
Figura 6.2 Matriz BCG de la cartera de productos por segmento industrial	26



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz EFE - Factores externos	65
Anexo 2: Matriz EFI - Factores internos	66
Anexo 3: Calificaciones asignadas para elaborar la matriz BCG	67
Anexo 4: Ubicación de plantaciones y refinerías de IOI en Malasia.....	68
Anexo 5: Unidades de transporte del fruto de la palma.....	69
Anexo 6: Ratios financieros de IOI Group	70
Anexo 7: Ratios financieros de Golden Agri-Resources Ltd	71
Anexo 8: Ratios financieros de Wilmar International Ltd.....	72
Anexo 9: Análisis horizontal y vertical del estado de resultados de IOI Group	73
Anexo 10: Análisis horizontal y vertical del estado de situación financiera de IOI Group	74
Anexo 11: Método del WACC para valorizar la empresa IOI Group	75
Anexo 12: Proyección financiera de IOI Group al 2025	76
Anexo 13: Proyección financiera de Wilmar International Ltd. al 2025	77
Anexo 14: Proyección financiera de Golden Agri-resources Ltd. al 2025	78

RESUMEN

El presente estudio de caso busca determinar el curso de acción a tomar por la empresa IOI Group para consolidar el potencial crecimiento que tiene hacia el año 2025. Dicha empresa B2B familiar del sector de aceite de palma cuenta con una cadena de suministro verticalmente integrada hacia atrás y hacia delante con plantaciones en Malasia e Indonesia y fabricas alrededor del mundo. Dicha integración, y su consecuente rápida expansión, las logró tras implementar estrategias de adquisición y Joint Ventures con empresas de mayor conocimiento y capacidad en los segmentos de oleo químicos y aceites y grasas. En base al análisis de información secundaria, herramientas de comparativas, aplicación de matrices y contraste con base teórica se ha logrado determinar ciertas acciones que debe seguir la empresa tales como la diferenciación en su servicio y producto, desarrollo de mercado, descentralización de la información, mejorar la relación con los clientes, la optimización de la logística para el traslado de la mercadería en sus etapas tempranas, afrontar el conservadurismo en la toma de decisiones, la selección del mercado español o vietnamita para destinar sus exportaciones, entre otras.

Palabras clave: empresa familiar, cadena de suministro, aceite de palma, integración vertical, diferenciación.

ABSTRACT

The following case study searches to determine the steps to take by IOI Group enterprise to consolidate the potential growth it has towards 2025. This familiar B2B company from the palm oil sector count with a whole vertical integrated supply chain, upstream and downstream with plantations in Malaysia and Indonesia, and factories worldwide. The mentioned integration, and its consequently quick expansion, were achieved thanks to a correct acquisition and Joint Venture strategies implementation with enterprises that had more capacity and knowledge in the oleochemicals and fats and oils segments. Based on secondary information analysis, comparative tools, matrix application and contrast with theoretical concepts a list of actions that IOI needs to follow in order to succeed towards 2025 have been determined, some of them are the differentiation on its service and product, market development, decentralization of the information, improve customer relationship, optimization of the logistics in the product transport at the early stages of production, deal with the conservatism presented in decision making process, selection of the Spanish and Vietnamese market to destine IOI exports, among others.

Key words: family business, supply chain, palm oil, vertical integration, differentiation.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, la competencia en los mercados internacionales es feroz, e inclusive, los constantes cambios en las necesidades de los consumidores presionan a las empresas para que sean flexibles si quieren lograr el éxito. Una empresa que no pueda mantener el ritmo de las tendencias del mercado, por más antigua y reconocida que sea, puede ser relegada por otra que se adapte con facilidad a dichas tendencias.

Este es el caso de IOI Corporation, una empresa familiar B2B dedicada al negocio de aceite de palma que hoy en día recibe el nombre de “mini-multinacional” cuyos valores y principios rigen su administración, sin embargo, como toda empresa familiar, presenta una posición aún conservadora en cierta medida con respecto al ingreso a nuevos mercados y regiones de las cuales se cuenta con menor o nulo conocimiento. La empresa ha tenido éxito en su expansión vertical a negocios relacionados y ha adicionado la fabricación de insumos en base al aceite de palma para diferentes industrias como la de Nutrición Infantil, Cosméticos y artículos de aseo, Nutrición Animal, Fármacos, Frituras, Confitería, entre otras.

Muchas empresas reconocidas mundialmente tuvieron sus inicios como negocios familiares, tales como Walmart, Ford, Comcast, BMW, Toyota, entre otras. A diferencia de IOI Corporation, estas empresas, con la finalidad de mantenerse en el mercado supieron adaptarse a los constantes cambios que se presentaron. Dicha adaptación no significa eliminar los principios y valores, sino alinearlos, sin perder su esencia, con las tendencias del mercado.

IOI Corporation tiene una importante decisión, el proseguir con su integración vertical a nuevos mercados tanto con nuevos productos y hacia nuevas regiones geográficas o mantener sus negocios actuales. El motivo del presente desarrollo del caso tiene como recomendación principal que la empresa en estudio continúe con su proceso de integración vertical. Esta decisión va a traer consigo nuevos desafíos y muchas más complejidades, los cuales también son abordados en el presente trabajo, en el manejo de sus operaciones, tanto con nuevos productos y en nuevos países.

CAPITULO I: OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo del presente trabajo nace de la necesidad de brindar nuevos puntos de vista y recomendaciones que aporten a la estrategia que ha estado aplicando la empresa IOI desde su concepción ya que ahora se enfrenta a un nuevo desafío: determinar las directrices para su crecimiento, y consecuente éxito comercial, en nuevos mercados internacionales.

1.1 Objetivo General

El presente caso empresarial llega a una interrogante que determinará el crecimiento y éxito de la empresa IOI de cara al futuro en los mercados internacionales. Esta empresa ha descubierto que la integración vertical ha dado y tiene potencial para seguir dando un buen rendimiento a esta en el futuro; sin embargo, se tiene un inconveniente innato a toda empresa familiar, el conservadurismo por parte de la directiva y personal clave en la toma de decisiones respecto a su expansión hacia nuevos mercados de los que cuentan con menor o nulo conocimiento. Es por esto que se debe determinar los lineamientos a seguir por parte de la empresa IOI para lograr el crecimiento deseado al 2025 en los mercados internacionales.

Dicho esto, el objetivo general del presente trabajo de suficiencia profesional se puede resumir en solo una oración:

“Determinar el curso de acciones a tomar por la empresa IOI, una empresa familiar, para lograr la meta de triplicar sus ingresos hacia el año 2025.”

1.2 Objetivos Específicos

Estos son aquellos que buscan desmenuzar el tema abordado con la finalidad de que las metas sean más comprensibles y puntuales. En esta investigación los objetivos específicos son los siguientes:

- Identificar un país emergente con alto potencial para que la empresa IOI pueda dirigir sus exportaciones a este.
- Identificar los principales segmentos de mercado industrial al cual IOI suministra con sus productos en base a aceite de palma.
- Proponer, evaluar y seleccionar una estrategia integral de comunicación en base a elementos de la mezcla de promoción.
- Analizar las estrategias de Marketing que ha empleado la empresa y establecer estrategias básicas de desarrollo, crecimiento, competitivas y de desarrollo internacional.
- Determinar los factores y estrategias externas e internas que permitieron el crecimiento de IOI en una “mini-multinacional”.
- Determinar si la empresa IOI Corporation, con su posición actual de empresa familia, puede triplicar sus ingresos hacia el año 2025.
- Identificar y proponer recomendaciones respecto a variables que afecten el rendimiento de la cadena de suministro de IOI Corporation.
- Determinar razones por las cuales el enfoque Just In Time no se incluye en las prácticas de la cadena de suministro en la industria de aceite de palma.
- Identificar los desafíos a los cuales se enfrenta una empresa al expandir su crecimiento hacia nuevos continentes.
- Evaluar el desempeño financiero de la compañía por medio de ratios financieros durante el periodo 2015-2018.
- Determinar si el crecimiento que presenta la empresa, con el nivel de endeudamiento actual, le permitirá conseguir la meta de triplicar sus ingresos al 2025.

CAPITULO II: PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

En el presente trabajo de desarrollo de un caso empresarial, como respuesta a los objetivos planteados en líneas previas, se tienen las siguientes preguntas de investigación:

2.1 Pregunta General

- ¿Puede, una empresa familiar, mantener el mismo enfoque y estrategias, con los cuales inició sus operaciones, a medida que alcanza el crecimiento internacional y, a la vez, se enfrenta a nuevos problemas e incógnitas?

2.2 Preguntas específicas

- ¿A qué país emergente debe destinar IOI Corporation sus exportaciones?
- ¿Cuáles son los principales segmentos industriales en los que participan los productos de IOI?
- ¿Cómo recuperar la imagen corporativa de IOI Group?
- ¿Qué estrategias debe manejar la empresa de cara a su crecimiento en los próximos años?
- ¿Cuáles han sido los principales factores y estrategias externas e internas que permitieron a IOI ser considerada como una “mini-multinacional”?
- ¿Puede lograr IOI Corporation, con su posición actual de empresa familia, triplicar sus ingresos al año 2025?
- ¿Qué variables afectan el rendimiento de su cadena de suministro?
- ¿Por qué el enfoque Just In Time no se incluye en las prácticas de la cadena de suministro en la industria de aceite de palma?
- ¿Cuáles son los desafíos que se enfrenta una empresa al expandir su crecimiento hacia nuevos continentes?
- ¿Cuál ha sido el desempeño financiero de IOI en el periodo 2015-2018?
- ¿Podrá IOI alcanzar la meta al 2025 con el nivel de endeudamiento actual?

CAPITULO III: METODOLOGÍA DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La recolección de información que de sustento a las ideas plasmadas en el presente trabajo se realizará a partir de fuentes bibliográficas y electrónicas, valga decir, libros, revistas, artículos académicos, tanto impresos como electrónicos, de fuentes primarias y secundarias.

Se ha consultado libros impresos ubicados en la biblioteca de la Universidad de Lima, y recursos electrónicos de acceso limitado a integrantes de dicha comunidad universitaria, como lo son las páginas Ebsco, Proquest, McGraw-Hill, E-Libro, Cengage Learning, Euromonitor, Trademap, J-Store, Pearson, entre otros. Asimismo, se ha consultado páginas externas como diarios, Gestión y Comercio, y de data financiera, Damadoran, Data Ambito y el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP).

CAPITULO IV: METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Tras organizar la información previamente recolectada, esta será evaluada en base a ciertos aspectos como: confiabilidad de la fuente, confiabilidad y relevancia de la información acorde a lo planteado en el presente trabajo y su actualidad o vigencia.

Asimismo, entre toda la información recolectada como soporte para el presente trabajo, se pueden encontrar dos tipos: la información textual y la información numérica. Con respecto a la información textual esta será analizada netamente en función al aporte que pueda brindar a las variables que llevaron a la empresa a su posición competitiva actual, asimismo, a las posibles acciones que pueda tomar la empresa de ahora en adelante.

Por otro lado, para el análisis de la información numérica se empleará el software Microsoft Excel de manera que la construcción del Ranking de Factores, análisis de la Cartera de clientes y análisis de la información financiera de la empresa sea una tarea más ordenada y con una presentación amigable para una buena interpretación de la información y, consecuentemente, una efectiva toma de decisiones.

CAPITULO V: DESCRIPCIÓN DEL CASO

IOI Corporation es una empresa familiar que empezó con plantaciones de palma, la cual ahora está integrada verticalmente y también se dedica a la manufactura de ingredientes para productos relacionados a alimentos y cuidado personal en los mercados de Asia, Europa y América del norte. La familia Lee mantiene cerca a la mitad de las acciones en IOI Corporation y ocupan todos los cargos directivos y mayoría de los asientos en la junta. Como muchas empresas familiares, se concentraron en el control de costes y en la lealtad.

La empresa sufrió una rápida expansión, uno de los factores que ayudó al rápido crecimiento e la empresa fue el apoyo, por parte del gobierno de Malasia, tanto a las plantaciones de aceite de palma como a las manufacturas derivadas de este producto y a su creciente demanda. Asimismo, la empresa, al igual que sus competidores, expandió sus plantaciones al país de Indonesia por un tema de costes. Además, empleó una estrategia de crecimiento tanto orgánico y de adquisición de empresas en nuevas áreas. Dos de sus principales adquisiciones fueron las empresas Palmco Holdings, pionera en la manufactura de oleo químicos, y Loders Croklaan, dedicada a la manufactura de grasas y con una amplia capacidad de I+D. Debido a este rápido crecimiento de la empresa, el CEO Lee la llama una “mini-multinacional”.

Adicional a las mayores ganancias provenientes del crecimiento en nuevas áreas geográficas, también se encontraron problemas como el manejo de los nuevos empleados con distintas culturas y la autonomía que se debía otorgar a los ejecutivos locales. Asimismo, tuvieron que potenciar su cadena de suministro, de manera que brinde productos más innovadores con mayor valor agregado. Por otro lado, gracias a la capacidad de I+D de Loders Croklaan, se ha podido desarrollar un insumo para las fórmulas de leche en polvo, la cual se espera tenga mucho éxito en el mercado internacional, asimismo, para su proliferación se realizó un Joint Venture con una empresa multinacional irlandesa de amplia experiencia en nutrición infantil. Julian Veitch, CEO de IOI Loders Croklaan, tiene una propuesta con miras al 2025 que Lee deberá considerar aprobar o rechazar: Duplicar el volumen de negocio y triplicar las ganancias en base a (1) la creación de nuevos productos y la venta de los existentes de

nuevas maneras y (2) expandirse a nuevas regiones geográficas para penetrar nuevos mercados y ganar más consumidores. Sin embargo, el aún presente conservadurismo en la empresa dificulta en cierta medida alcanzar las aspiraciones de crecimiento. Asimismo, algunos productos que se venden bien en Estados Unidos no tienen el mismo desempeño en Europa y no es por la falta de adaptación a la demanda local sino por un escaso esfuerzo de empujar las innovaciones a través de las barreras geográficas. Cabe resaltar que toda coordinación entre la cadena upstream y downstream era realizada por el CEO Lee, lo cual lo recargaba de tareas.

En el año 2016, la Roundtable of Sustainable Palm Oil (RSPO) suspendió los certificados de sostenibilidad de IOI después de que varias Organizaciones no gubernamentales (ONG) se quejaron de la existencia de malas prácticas en las plantaciones de IOI en Indonesia. Esto ocasionó que varios de sus principales clientes terminen relaciones con IOI como su proveedor. En un inicio trataron de demandar a las ONG sin embargo no prosperó y se dieron cuenta que debía preocuparse por sus Stakeholders mas no únicamente en sus Shareholders. Finalmente, la RSPO le devolvió su certificación, pero, aquí les surgió una duda, ya que no sabían si brindar mayor autonomía a sus filiales o mantener el negocio centralizado como en sus inicios.

Tras lo expuesto en líneas previas, la decisión principal que debe tomar la empresa gira en torno a si debe aceptar o no la propuesta de Julian Veitch, con miras al crecimiento que pueda alcanzar la empresa a futuro.

CAPITULO VI: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

6.1 Área Inteligencia de Mercados Internacionales

6.1.1 Principales importadores de aceite de palma

De acuerdo a Trademap (2019), al analizar los datos de las importaciones del 2018 de la P.A. 15.11.00.00.00 se puede apreciar que las importaciones en toneladas de Aceite de palma y sus derivados a nivel mundial han incrementado en 4% desde el 2015, año en que se registró un volumen de 44.267 millones de TM, hacia el 2018 cuyo volumen alcanzó los 46 millones de TM. Respecto a los niveles de precio mundiales, en el 2018 este cerró en un nivel de 684 USD/TM, un decrecimiento de 0.73 % a comparación del 2015 cuando se registró 689 USD/TM.

Los 5 principales importadores, en volumen y nivel de precios, de la P.A. mencionada anteriormente son los siguientes: India, China, Pakistán, Holanda y España. India es el país con el mayor volumen importado en 2018 con un 19.14% del total de toneladas importadas, este alcanzó los 8.8 millones de Toneladas con un decremento de 7.67%. Sin embargo, el país con mayor variación durante el periodo 2015/2018 es España, alcanzado un incremento de 52% en el volumen importado. Respecto al nivel de precios, Países Bajos y España, los países con menor volumen importado, son los países que cuentan con el mayor precio unitario 692 USD/TM y 684 USD/TM, respectivamente. Caso contrario al de los países con mayor volumen de importaciones como India y China, los cuales cuentan con los niveles de precios más bajos. Esto puede indicar que los productos que ingresan tanto a India como a China tienen un grado de elaboración mucho menor al de aquellos que ingresan a Países Bajos y España.

Debido a que se busca determinar el destino más interesante para la empresa hacia el cual destinará sus exportaciones, se utilizó la metodología del ranking de factores para evaluar a estos 5 principales países importadores de la P.A. 15.11.00.00.00 de acuerdo a los siguientes criterios y pesos: volumen y nivel de precios de las importaciones con 30%, para el entorno macroeconómico 20%, para los indicadores de desempeño logístico 40%

y para otros indicadores, como el tiempo y costo para importar, un 10%. Además, se empleó una calificación del 1 al 5, siendo 5 el mejor.

Los resultados de esta evaluación se pueden apreciar en la Tabla 6.1, en la cual Países Bajos obtuvo la más alta calificación demostrando que es el mejor país importador, seguido por España, China, India y Pakistán en ese respectivo orden.

Tabla 6.1

Ranking de factores de los principales países importadores de aceite de palma

Ranking de Factores	Peso	India	China	Pakistán	Países Bajos	España
P.A. 15.11.00.00.00 importaciones 2018	30%					
Volumen de Importaciones	15%	5	4	3	2	1
Nivel de precios de las importaciones	15%	1	2	3	5	4
Indicadores Macroeconómicos	20%					
Ranking de facilidad para hacer negocios	10%	2	3	1	4	5
PBI, tasa de crecimiento anual	5%	5	4	3	1	2
Exportaciones e importaciones de productos y servicios, % de PBI	5%	3	2	1	5	4
Indicadores de desempeño logísticos	40%					
Desempeño global	10%	2	3	1	5	4
Desempeño frecuencia de arribo de embarques al destinatario dentro del plazo previsto	5%	2	3	1	5	4
Desempeño facilidad para localizar y hacer seguimiento a los envíos	5%	2	3	1	5	4
Desempeño facilidad para coordinar embarques a precios competitivos	5%	2	3	1	4	5
Desempeño eficiencia del despacho aduanero	5%	2	3	1	5	4
Desempeño competitividad y calidad de los servicios logísticos	5%	2	3	1	5	4
Desempeño calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y el transporte	5%	2	3	1	5	4
Otros indicadores	10%					
Tiempo para importar y/o exportar, cumplimiento documental	5%	2	3	1	5	5
Costo para importar y/o exportar, cumplimiento fronterizo	5%	2	3	1	5	5
Total		2.50	3.00	1.70	4.20	3.70

Fuente: Banco Mundial (2019) y Trademap (2019)
Elaboración Propia

En base a lo analizado se puede identificar que Países Bajos es el mejor país importador debido a su desempeño logístico global, desde la eficiencia en el despacho aduanero, calidad de infraestructura y servicios, además de presentar el mejor tiempo (1

hora) y costo (USD 0.00) para importar junto con el según país mejor posicionado, España, sin embargo, ambos países tienen el menor nivel de volumen en sus importaciones.

España, el segundo país con mejor puntuación, también tiene como principal fortaleza a su competitividad logística y su excelente valoración en el Ranking Doing Business, está ubicado en el puesto 30 de 190 economías, la mejor de los cinco países analizados; a este le sigue China con un desempeño regular en los indicadores logísticos, sin embargo, su gran volumen de importaciones no va de la mano con el bajo nivel de precios que presenta. Cabe resaltar que el nivel de precios de los países presenta una ligera tendencia de crecimiento a excepción de Pakistán, asimismo hay que notar que este país pese a tener las condiciones logísticas menos favorables de los 5 países presenta un nivel de precios y volumen de importaciones medio.

Pese a que Países Bajos es el país con mayor puntuación entre las 5 economías evaluadas, la empresa ya cuenta con presencia en dicho país (IOI Group, 2019) por lo que se recomienda profundizar y/o enfatizar sus exportaciones hacia España, el segundo país con mejor puntuación, y así, aprovechar el alto nivel de desempeño logístico y sus óptimas condiciones para hacer negocios.

6.1.2 Potenciales países emergentes como destino de exportaciones

De acuerdo al Ranking de variación acumulada de Bankia Estudios (2019) el cual analiza países emergentes, se ha elegido los 5 países con mayor variación acumulada, estos son: Brasil, Colombia, Egipto, Grecia, Vietnam.

Tras analizar los datos de las importaciones del 2018 de la P.A. 15.11.00.00.00 para estos países, se puede apreciar que Vietnam es el país con mayor volumen de importaciones de Aceite de Palma y derivados durante ese año con 861, 476 TM, un aumento de 100.64% a comparación del 2015, mientras que Egipto es el segundo país en términos de volumen con 717, 960 TM y una variación 2015-2018 de 638.51%. Sin embargo, respecto al nivel de precios de las importaciones, el país que maneja los precios más altos es Egipto con 956 USD/TM, a pesar de mostrar una caída de 10.57% en su nivel de precios desde el 2015 donde este alcanzó el monto de 1, 069 USD/TM, el segundo país con mayor nivel de precios es Grecia con 733 USD/TM, el cual presenta

una caída, menos significativa que la de Egipto, de 4.68% en su nivel de precios desde el 2015 cuando alcanzó un importe de 769 USD/TM. Es relevante comentar que, si bien Vietnam es el país con mayor volumen de importaciones, su nivel de precios es el menos competitivo con 596 USD/TM, caso contrario sucede con Grecia donde su volumen de importaciones es el más bajo, sin embargo, su nivel de precios es el segundo más competitivo entre los 5 países evaluados.

Debido a que se busca expandir las exportaciones de IOI hacia países emergentes, se utilizó la metodología del ranking de factores para evaluar a estos 5 principales países emergentes importadores de la P.A. 15.11.00.00.00, al igual que con los otros países evaluados líneas arriba bajo los mismos criterios y pesos: volumen y nivel de precios de las importaciones con 30%, para el entorno macroeconómico 20%, para los indicadores de desempeño logístico 40% y para otros indicadores, como el tiempo y costo para importar, un 10%. Además, se empleó una calificación del 1 al 5, siendo 5 el mejor.

Los resultados de esta evaluación se pueden apreciar en la Tabla 6.2, en la cual Vietnam obtuvo la más alta calificación demostrando que es el mejor país importador, seguido por Grecia, Colombia, Egipto y Brasil en ese respectivo orden.

Tabla 6.2

Ranking de factores de países emergentes importadores de aceite de palma

Ranking de Factores	Peso	Brasil	Colombia	Egipto	Grecia	Vietnam
P.A. 15.11.00.00.00 importaciones 2018	30%					
Volumen de Importaciones	15%	2	3	4	1	5
Nivel de precios de las importaciones	15%	2	3	5	4	1
Indicadores Macroeconómicos	20%					
Ranking de facilidad para hacer negocios	10%	2	5	1	3	4
PBI, tasa de crecimiento anual	5%	1	3	4	2	5
Exportaciones e importaciones de productos y servicios, % de PBI	5%	1	2	3	4	5
Indicadores de desempeño logísticos	40%					
Desempeño global	10%	3	2	1	4	5
Desempeño frecuencia de arribo de embarques al destinatario dentro del plazo previsto	5%	3	1	2	4	5
Desempeño facilidad para localizar y hacer seguimiento a los envíos	5%	3	2	1	4	5
Desempeño facilidad para coordinar embarques a precios competitivos	5%	2	4	1	5	3
Desempeño eficiencia del despacho aduanero	5%	1	3	2	4	5
Desempeño competitividad y calidad de los servicios logísticos	5%	4	2	1	3	5
Desempeño calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y el transporte	5%	3	1	2	5	4
Otros indicadores	10%					
Tiempo para importar y/o exportar, cumplimiento documental	5%	4	3	1	5	2
Costo para importar y/o exportar, cumplimiento fronterizo	5%	3	2	1	5	4
Total		2.35	2.75	2.45	3.5	3.95

Fuente: Banco Mundial (2019) y Trademap (2019)

Elaboración Propia

En base a lo analizado, Vietnam es el mejor país importador debido a su volumen de importaciones y desempeño logístico global, además de presentar el mejor entorno macroeconómico, eficiencia del despacho aduanero, competitividad y calidad de los servicios logísticos. La segunda opción es Grecia debido a su bajo tiempo (1 hora) y costo para importar respecto al cumplimiento fronterizo (0.00 USD), a este le sigue Colombia con un desempeño regular en todos los indicadores, cabe resaltar que es el país con mejor valoración en el Ranking Doing Business, ubicado en el puesto 65 de 190 economías, sin embargo, la calidad de su infraestructura relacionada al comercio y el transporte es la menos competitiva entre los 5 países evaluados. Cabe resaltar que el nivel de precios de los países presenta una ligera tendencia al descenso, asimismo hay que notar que Egipto

pese a tener las condiciones logísticas menos favorables de los 5 países presenta el mejor nivel de precios y es el segundo país con mayor volumen de importaciones.

Se recomienda a la empresa IOI dirigir sus exportaciones hacia Vietnam ya que además de contar con un buen nivel de importaciones, su alto nivel en desempeño logístico facilita y agiliza las importaciones para las empresas. Cabe resaltar que según USDA Foreign Agricultural Service (2019), las importaciones de aceite de palma alcanzan el 90% de las importaciones totales de aceite vegetal (crudo y refinado) al 2019. Por otro lado, hay que tener en consideración a Egipto ya que, pese a su bajo volumen de importaciones, su nivel de precios es lo suficientemente competente para despertar el interés de los empresarios que deseen invertir en el envío de mercadería con valor agregado hacia dicho país.

6.1.3 Tamaño de mercado del país emergente con mayor potencial

Una vez seleccionado el país al cual se desea ingresar, el siguiente paso es determinar cuál es el tamaño de mercado del mismo. De acuerdo a los datos extraídos de USDA Foreign Agricultural Service (2019) se puede detallar la siguiente información respecto al país de Vietnam:

Tabla 6.3

Tamaño de mercado del aceite de palma en Vietnam

Aceite de Palma (en TM)	2018/2019
Producción	0
Importaciones	861, 476
Exportaciones	41

Fuente: Trademap (2019) y USDA Foreign Agricultural Service (2019)
Elaboración Propia

Para luego, según Castillo, Cieza, Kleeberg, Rojas, y Salinas (2019) aplicar la fórmula de la demanda o consumo aparente:

$$DIA = P + I - X$$

donde:

- DIA = demanda interna aparente
- P = producción
- I = importación
- E = exportación
- P = 0 I = 861, 476 E = 41

Entonces, DIA da como resultado la cifra de 861, 435 TM, monto casi idéntico al nivel de importaciones. Cabe resaltar que según USDA Foreign Agricultural Service (2019) el país no cuenta con producción interna. Con respecto a las exportaciones, estas son de 41 TM según Trademap (2019) y no tienen mayor impacto en el resultado de la fórmula. De esta manera, se puede asumir que el Tamaño de Mercado para Vietnam es igual al nivel de importaciones del mismo.

6.2 Área Mercadotecnia Internacional

6.2.1 Análisis de los grupos de productos de IOI

La empresa IOI tiene 2 principales aplicaciones, los oleo químicos y las grasas y aceites, de las cuales nace su amplia gama de productos que sirven de insumo para otras empresas pertenecientes a distintas industrias, entre estas se encuentran diversos segmentos desde las frituras en la comida rápida y confitería hasta fármacos y productos de nutrición infantil. Para comprender los segmentos a los que atiende IOI, primero se debe tener claro que la demanda de sus productos es conocida como una demanda derivada. Según Bénaroya, Braschi, Malaval y Universidad Mayor de San Marcos (2014):

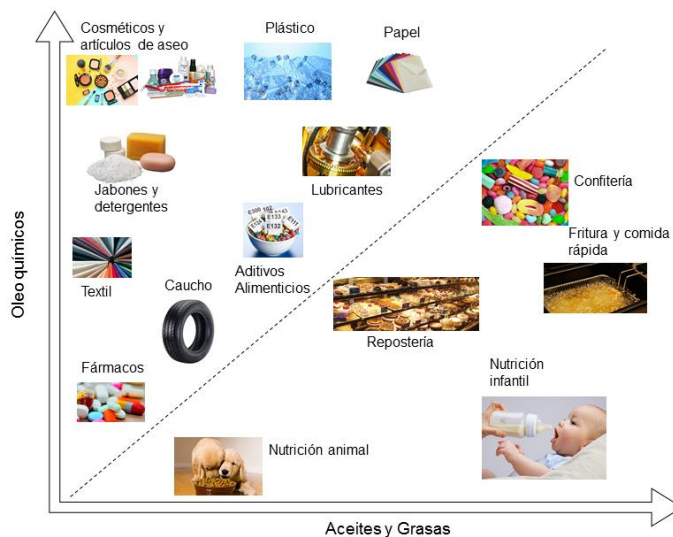
Esta característica del sector business to business es desfavorable y a menudo percibida como injusta... todo fabricante, en un sector, depende de su cliente, el cual a su vez depende de su propio cliente. Así pues, toda reducción de actividad en un sector dado repercute sobre el conjunto de los proveedores involucrados en el mismo. (p. 13)

Para tener una mejor visión de los diferentes segmentos donde participan sus productos se ha elaborado una matriz en base a la macro y micro segmentación (ver figura 6.1). Según Alcaide y Mesonero (2012), la macro segmentación consiste en agrupar

organizaciones con características similares basados en variables como el tipo de industria o sector. Mientras que la micro segmentación consiste en identificar grupos homogéneos de compradores dentro de los macrosegmentos (pp. 172-173).

Figura 6.1

Segmentos industriales en los cuales participan los productos de IOI según su aplicación



Fuente: IOI Group (2019)
Elaboración propia

Debido a la extensión del trabajo se considerará el análisis de los macrosegmentos, sin embargo, se sugiere un análisis a profundidad para poder entender en su totalidad el comportamiento de cada micro segmento y establecer una estrategia de marketing efectiva a cada uno de estos. Dicho esto, los macrosegmentos seleccionados para el siguiente análisis son: Cosméticos y artículos de aseo, Frituras y comida rápida, Confitería, Fármacos, Nutrición animal y Nutrición infantil.

El perfil de cada segmento, elaborado en base a datos recopilados de Euromonitor (2019), se puede visualizar en la tabla 6.4:

Tabla 6.4

Perfil de las empresas

Aplicación	Macro-segmento	Perfil de las empresas
Oleo químicos	Cosméticos y artículos de aseo	<ul style="list-style-type: none"> - Enfocadas en mantener la buena imagen y salud de sus clientes. - Empresas con crecimiento constante y elevado portafolio de productos para diferentes edades y poder adquisitivo. - Mayor peso en productos premium y del cuidado de la piel. - Mercados emergentes son su fuente principal de ingresos, aunque los emergentes crecen a un ritmo acelerado. - Alta inversión en Marketing, sobretodo en publicidad y sponsorización. - Obligados a mantener control de su amplia gama de productos. - Las mejores empresas al 2017 eran: L'Oréal Groupe, Procter & Gamble, Unilever Group y Colgate-Palmolive Co.
	Fármacos	<ul style="list-style-type: none"> - Orientadas a la salud de sus clientes. - Tendencia hacia los medicamentos OTC. - Alta inversión en R&D ya que la competitividad de la empresa depende del número de nuevos productos lanzados al mercado. - Elevados costos debido a la inversión en Investigación, activos físicos, personal clasificado y transporte especial del producto terminado. - Principales ventas en países desarrollados. - Algunas empresas empiezan a poner énfasis en países emergentes. - Oferta amplia para cada sector económico. - Utilizan la mayor parte del Marketing a productos OTC. - Enfoque en patentes para mantener precios elevados durante su vigencia.
Oils y Fats	Frituras y Comida Rápida	<ul style="list-style-type: none"> - Empresas aún en crecimiento. - Auge de las frituras de pollo. - La gran mayoría de cadenas de comida rápida opera a través de Franquicias. - Incremento de costos eleva los precios. - Venta por delivery.
	Confitería	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor proyección de crecimiento en mercados emergentes. - Dentro de los dulces destaca la venta de gomas de mascar. - Principal venta en supermercados. - En Europa y USA están cayendo las ventas de confitería. - Movimiento hacia los chocolates Premium. - Empresas aún en crecimiento. - Incremento de costos eleva los precios.

(continúa)

(continuación)

	<ul style="list-style-type: none">- Aumento de la humanización de los animales.- Sostenibilidad por medio de las gamas media, sin embargo, el futuro está en las marcas Premium.- Ralentización de consumo en USA, posibilidad en mercados emergentes.- Compras online y suscripción al servicio de suministro.- El fuerte de las compañías son la comida de perros y gatos.- Empresas pequeñas han crecido exponencialmente y ganado cuota de mercado.- Expansión a través de la adquisición de marcas existentes.- Tiendas E-commerce han lanzado sus propias marcas.
Nutrición Animal	<ul style="list-style-type: none">- Las 4 empresas más grandes en el 2017 eran: Mars Inc, Nestlé SA, Colgate-Palmolive Co y JM Smucker Co.
Oils y Fats	<hr/> <ul style="list-style-type: none">- Alto crecimiento y buen margen.- Países desarrollados se oponen al uso de fórmula para bebés entre 0 a 6 meses.- Altos estándares de calidad en sus productos.- Joint ventures con compañías globales de fórmulas de leche.- Tendencia a la comida de bebé orgánica.- Amplio portafolio.- Creciente aumento de la importancia de mercados emergentes.- Las 4 principales compañías al 2015: Nestlé SA, Danone Groupe, Mead Johnson Nutrition y Abbott Laboratories Inc.

Fuente: Euromonitor (2016); Euromonitor (2018) y Euromonitor (2019)

Elaboración Propia

A continuación, se ha evaluado la atractividad de los segmentos industriales previamente mencionados, oleo químicos y aceites y grasas, a través de las matrices de las cinco fuerzas de Michael Porter, EFI y EFE.

De acuerdo al análisis de las 5 Fuerzas de Porter, la amenaza de nuevos competidores es muy baja debido a la alta inversión inicial que se requiere tanto en la adquisición de plantaciones, fábricas, vehículos para el traslado de los frutos y maquinaria para el procesamiento del mismo; contratación de personal con alto conocimiento en cosecha, en manejo de las maquinarias y en desarrollo de nuevos productos; entre otros.

Respecto al poder de negociación de proveedores, este es bajo debido a que en esta industria la mayoría de empresas son sus propios proveedores, en otras palabras, están integrados verticalmente, es decir, cuentan con plantaciones donde cultivan la

materia prima (fruto de la palma) y con plantas de procesamiento industrial. Los únicos insumos que podrían adquirir, son aquellos no considerados como esenciales (envases de plástico, sacos, químicos, entre otros) y que no le brindan una característica diferencial al producto final.

El aceite de palma, al ser de origen vegetal, tiene diversos sustitutos como la mantequilla, margarina, coba, aceite de oliva, aceite de girasol, aceite de sésamo, entre otros (Herbanica, s.f.). Asimismo, según Fry (2016), los costos de producción del aceite de soya, canola y girasol son más elevados que el de la palma (p. 273). Sin embargo, si, a la imagen dañina para la salud que ya tiene el aceite de palma, se le suma una posible reducción del costo de alguno de estos sustitutos, puede ser perjudicial para la industria ya que los consumidores preferirán un producto que tenga un coste equiparable, pero sea, al mismo tiempo, fabricado en base a insumos más saludables.

En base al análisis de las principales empresas en la industria del aceite de palma, presentadas en el caso, se ha evidenciado un crecimiento en las ventas para las empresas Astra Agro Lestari, IOI y Wilmar International Ltd de 10.3%, 2.32% y 2.12% respectivamente entre los años 2017 y 2018. Adicionalmente, estas empresas cuentan con una amplia presencia internacional tanto en países de Europa, Asia, América del norte y del sur. Por lo expuesto anteriormente, se puede afirmar que la rivalidad entre los competidores es alta en esta industria.

Asimismo, como la competencia es alta, estas empresas buscan cumplir rigurosamente las demandas de sus clientes B2B, por lo que estos últimos tienen la facilidad de cambiar de proveedor en caso tuvieran algún inconveniente con la actual empresa que les suministra insumos.

El resultado de la Matriz EFE de 2.92 (ver anexo 1) indica que la empresa tiene un buen manejo de sus amenazas y sus oportunidades inherentes a la industria del aceite de palma. Entre las principales amenazas asociadas a esta industria se encuentran los desastres naturales y plagas que afectan a todo negocio basado en la agricultura. Anteriormente, IOI ha sido el centro de la tormenta cuando fue demandado por malas prácticas en sus plantaciones ubicadas en Indonesia en el año 2016, pero para toda empresa que opera en la industria del aceite de palma, por ser altamente sensible a los daños medioambientales y al trato que se les da a sus colaboradores tanto en sus plantaciones como en sus fábricas, siempre está latente el gran impacto negativo sobre

las ventas e imagen corporativa al que puede conllevar la exposición de malas prácticas o maltrato laboral. Asimismo, se ha presenciado casos de interrupción de la producción y distribución del aceite de palma a la empresa Wilmar por parte de activistas de Greenpeace, otra amenaza latente por operar en esta industria (Greenpeace, 2018). Sin embargo, esta industria no solo presenta amenazas, son sus oportunidades las que permiten que las empresas mantengan un adecuado nivel de inversión e interés en este producto. Entre sus principales oportunidades está el aumento del poder adquisitivo en países emergentes, lo que los hace un destino más atractivo; y una mayor diversificación vertical hacia el segmento B2C mediante adquisiciones o Joint Ventures, de tal manera que los insumos generados gracias a su capacidad de I+D, sean de uso exclusivo en determinados productos propios o de socios estratégicos lo cual les dé un carácter diferencial y por ende una ventaja competitiva sobre los demás. Adicionalmente, el aumento en tecnologías tanto en producción como en mejores sistemas de riego en las plantaciones reduciría los costos y optimizaría el uso de recursos (Palmas, 2017). Inclusive, la creciente tendencia hacia el consumo saludable motiva a las empresas a innovar en generar diferentes aplicaciones que puedan ser empleadas en el mencionado segmento de alimentos (Euromonitor, 2018).

Por otro lado, la Matriz EFI (ver anexo 2) también muestra un resultado positivo, con una calificación de 2.61. Una de sus principales debilidades está en que forma parte de una industria sensible a la percepción de los consumidores B2B y B2C sobre el impacto medioambiental, asimismo, hay insumos de IOI que están presentes en segmentos industriales dañinos para la salud, como lo son las frituras y la confitería, lo que puede llevar a una asociación de los productos de IOI como poco saludables. Una debilidad menor está relacionada con la plantación y manipuleo del fruto de la palma desde las plantaciones hasta los centros de manufactura ya que, por ser perecedero, su procesamiento debe darse en el menor tiempo posible o la calidad y cantidad del aceite puede verse afectada (Revista Palmas, 2015, p. 41). De acuerdo a su puntuación, se puede decir que sus fortalezas son suficientes para contrarrestar sus debilidades. Entre sus principales fortalezas se tienen el gran número de patentes desarrolladas gracias a su capacidad de I+D, producto de la cual surgió el BETAPOL; su diversificada cartera de productos con presencia en diferentes segmentos industriales, desde el plástico y el caucho hasta la nutrición infantil y el cuidado personal (IOI Group, 2016); la

característica versátil del aceite de palma como materia prima el cual le permite su aplicación en diferentes segmentos industriales (Mondragón y Pinilla, 2017); su cartera de clientes conformada por empresas multinacionales reconocidas en sus industrias; y, su precio competitivo si lo comparamos con aquellos de los diferentes sustitutos.

6.2.2 Propuesta de una estrategia de comunicación integral para IOI

En el año 2016, la Roundtable of Sustainable Palm Oil (RSPO) suspendió los certificados de sostenibilidad de IOI después de que varias Organizaciones no gubernamentales (ONG) se quejaron de la existencia de malas prácticas en las plantaciones de IOI en Indonesia. La estrategia de comunicación empleada por IOI Group para recuperar su imagen corporativa se basó principalmente en unirse a las ONG's, no activamente, sino en asumir que las acusaciones de estas últimas estaban fundamentadas ya que los procedimientos en sus plantaciones habían incurrido en infracciones. Asimismo, modificó y elevó los estándares de los procesos en sus plantaciones, luego de que IOI determinara que los stakeholders no son únicamente los clientes y/o bancos de los cuales solicita financiamiento, sino también las ONG's, comunidades aledañas a sus áreas de operaciones, medios de comunicación, entre otros. Cabe destacar que en un inicio IOI negó toda acusación, sin embargo, el personal a cargo de la empresa dedujo que dicha postura no traería consigo ningún beneficio, es más, generaba una potencial pérdida de más clientes, tal como sucedió con Unilever, Kellogg Company, Mars Inc., Nestlé, and Cargill Inc.

A continuación, se presentarán 3 estrategias de comunicación con la única intención de fortalecer la imagen corporativa tras las fuertes críticas recibidas por las ONG's y las pérdidas de grandes clientes del sector de consumo masivo. Para Bénaroya et al. (2014), este sería un objetivo emocional, usualmente empleado en la comunicación B2B, ya que busca generar una simpatía y/o gusto por la organización (p. 357).

6.2.2.1 Estrategia de comunicación integral N° 1

El principal objetivo de esta estrategia es el fortalecimiento de la imagen corporativa a través de comunicación directa hacia clientes B2B. Para lograrlo, se cuenta con dos actividades, las cuales se muestran a continuación:

- Fuerza de Ventas.- Por medio de la coordinación de reuniones con clientes actuales y potenciales se logrará comunicar los buenos procesos, calidad y amplia gama de los productos. Se deberá llevar videos en tablets, declaraciones de los trabajadores, muestras de productos entre otros.
- Ferias internacionales.- Se invertirá en la participación en ferias internacionales con el objetivo de conseguir clientes en nuevos mercados; mediante el contacto directo con estos, se les comunicará la calidad de los procesos y productos de la compañía, además de los beneficios que aportaran los productos de IOI como insumo en su proceso de producción. Se proyectará un video en el stand, en el cual, se aprecie el trabajo desempeñado por los agricultores en las plantaciones y en planta.

6.2.2.2 Estrategia de comunicación integral N° 2

El principal objetivo de esta estrategia es el fortalecimiento de la imagen corporativa a través de comunicación a clientes B2B y consumidores finales. Para lograrlo, se cuenta con dos actividades, las cuales se muestran a continuación:

- Relaciones Públicas.- La primera etapa será en incorporarse a programas de ONG's de manera activa. Entre estos programas se pueden encontrar: Plantación de árboles por cada hectárea cultivada, apoyo a las reservas naturales, entre otros. Asimismo, en una segunda instancia realizar un programa de Responsabilidad Social Empresarial, con los trabajadores en plantaciones y las comunidades aledañas a estas, mediante un programa de educación, salud y alimentación.
- Marketing Digital.- Se buscará a través de la explotación de las redes sociales y su página web la transparencia en los procesos que adopta la empresa, donde se evidencie explícitamente que durante la siembra de la planta, la cosecha del fruto y la elaboración de sus productos industriales no ha habido abuso de la mano de obra ni daño al ecosistema (deforestación, incendios forestales, matanza de especies animales, entre otras). Estará dirigido principalmente al consumidor final de nuestros clientes B2B, de manera que estos puedan apreciar la trazabilidad de los insumos que IOI aporta en los productos que consumen.

6.2.2.3 Estrategia de comunicación integral N° 3

El principal objetivo de esta estrategia es el Fortalecimiento de la imagen corporativa a través de la asociación de imagen y transparencia. Para lograrlo, se cuenta con dos actividades, las cuales se muestran a continuación:

- Identidad visual.- Cambio de la imagen de la empresa (logo), por una más eco amigable que refleje la conexión y compromiso que tiene con la naturaleza y el medioambiente. Esta imagen debe ser evaluada previamente con el público mediante un focus group para corroborar que efectivamente transmite la conexión naturaleza – empresa que se desea.
- Web.- Se colocará información respecto a las buenas prácticas en las plantaciones y fábricas de la empresa de manera accesible y visible dentro de la página web de la empresa. Además, su diseño deberá contener colores asociados a la naturaleza y medioambiente al igual que las imágenes a ser presentadas mediante este medio.

Debido a que se busca determinar la estrategia de comunicación con mayor potencial de éxito para la empresa y así incrementar sus ventas a nivel mundial, se utilizó la metodología del ranking de factores para evaluar estas 3 potenciales estrategias de comunicación de acuerdo a los siguientes criterios y peso: Factores de difusión con 40%, para los factores económicos 30% y para los factores intrínsecos al mensaje a difundir 30%. Además, se empleó una calificación del 1 al 3, siendo 3 el mejor.

Tabla 6.5

Ranking de factores de las estrategias de comunicación

Ranking de Factores	Peso	Estrategia N° 1	Estrategia N° 2	Estrategia N° 3
Factores de difusión	40%			
Número de receptores	12%	2	3	1
Decisión de compra inmediata de los receptores	12%	3	2	1
Presencia en medios sociales	8%	1	3	2
Presencia offline	8%	3	2	1
Factores Económicos	30%			
Inversión inicial	10%	2	3	1
Impacto en las ventas	12%	3	2	1
Costos de mantener la estrategia	8%	2	3	1
Factores intrínsecos al mensaje	30%			
Innovación	15%	2	3	1
Relevancia de la información	8%	2	3	1
Fidelidad	7%	2	3	1
Total	100%	2.24	2.68	1.08

Fuente: Carreras L. D.; Cavaller, V. y Sánchez-Añón, S. (2013)

Elaboración Propia

En base a lo expuesto por Carreras, Cavaller y Sánchez-Añón (2013), se tiene distintos criterios para la evaluación de estrategias de comunicación, entre ellas están el número de receptores, la presencia en medios sociales, la presencia offline, el impacto en las ventas, la relevancia de la información y la fidelidad de la misma, entre otras (pp. 79-85).

Con una puntuación de 2.68 (ver tabla 6.5), la estrategia n° 2 es la que mejor desempeño tendría en el entorno global de los segmentos industriales en las que IOI se desempeña. Su fuerte presencia en medios sociales, lo cual brinda un gran alcance entre potenciales receptores, sumado al mensaje innovador, relevante y fiel a la realidad logran que los receptores de dicha estrategia de comunicación generen un impacto positivo en las ventas de la empresa.

El resultado deseado es asociar la imagen corporativa con el cuidado y protección del medio ambiente al igual que con la preocupación por sus colaboradores en planta y en sus plantaciones. Este, sumado a una participación activa en las actividades que desempeñan las ONG's, permitirá el fortalecimiento de su relación con IOI Group y se convertirá en una Empresa Socialmente Responsable, alineada con los intereses de sus Stakeholders y vista con distintos ojos por las grandes empresas B2B e inclusive

consumidores finales. Dicho esto, la penetración de nuevos mercados hacia el 2025 será más efectiva y con menor resistencia por parte de los consumidores finales de los clientes B2B de IOI, ya que estos valoran que a lo largo del proceso de elaboración de los productos que adquieren participe una empresa con fuertes valores y lado humano. De esta manera, a través de los consumidores finales de las empresas de consumo masivo se genera una mayor demanda por los insumos de IOI Group. Las grandes empresas de consumo masivo conocen la importancia de tener entre sus stakeholders compañías con políticas de producción que consideren la sostenibilidad del medio ambiente y tomen en cuenta la salud y bienestar de sus trabajadores por lo que no se opondrán a la exigencia de sus consumidores finales.

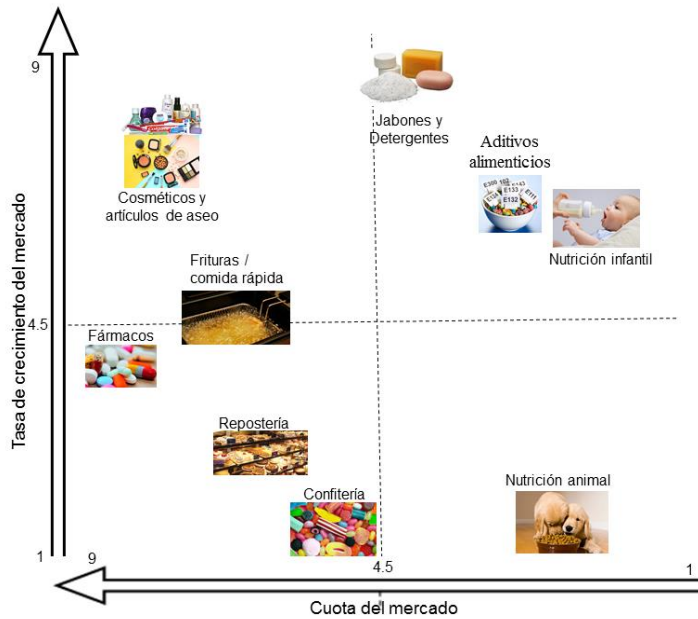
6.2.3 Propuesta de una estrategia de marketing para IOI

Tras la agrupación de los clientes de IOI en industrias similares, y la consecuente selección de algunas para su análisis debido a la extensión del presente trabajo, se cuenta con el segmento industrial de Fármacos, Cosméticos y artículos de aseo, Nutrición infantil, Repostería, Frituras, Confitería, Nutrición animal, Jabones y detergentes y Aditivos alimenticios; las cuales, serán presentadas en la matriz Boston Consulting Group (BCG), cuya elaboración, según Lambin (2003), es un adecuado método para analizar la cartera de actividades de una empresa.

Para la elaboración de la matriz BCG, al no contar con información directa respecto al desempeño de los productos de la empresa en cada uno de los segmentos industriales a los cuales están dirigidos, se ha considerado dos supuestos: (1) Los productos de IOI tienen una tasa de crecimiento similar a la de la industria que pertenecen, la cual se considerará como la tasa de crecimiento de mercado; y (2) El tamaño de la industria a nivel global, a la cual pertenecen los productos de IOI, se está considerando como su cuota de mercado. Ambos, se manejan bajo la premisa de que “todo lo que pase en la industria en la cual participan los productos de IOI, afectará directamente a la venta de estos últimos”. Tras lo expuesto, se procedió a calificar cada industria con una puntuación entre el 1, la menor, al 9, la mayor, para la tasa de crecimiento de mercado y el dominio en cuota de mercado (ver anexo 3). Con los puntajes, se ubicó los segmentos en la matriz BCG que se muestra a continuación:

Figura 6.2

Matriz BCG de la cartera de productos por segmento industrial



Fuente: Allied Market Research (2017); Lambin, J.J. (2003); Mordor Intelligence (2019); PR Newswire (2018); Reuters (2018); Statista (2018) y Statista (2019)
Elaboración Propia

Como se puede visualizar en la figura 6.2, entre los productos estrella se encuentran aquellos insumos dirigidos al segmento industrial de Cosméticos y artículos de aseo e inclusive las frituras, sin embargo, según Euromonitor (2018) y Euromonitor (2019) la tendencia hacia el consumo saludable de alimentos afectaría negativamente a la industria de frituras y comida rápida. Con respecto a las vacas lecheras, se tiene los segmentos industriales de Fármacos, Repostería, y Confitería, sin embargo, este último también puede considerarse como un producto perro, principalmente por el volumen de venta que representa la industria a la cual pertenece. A estos productos debe dirigirse el mayor esfuerzo, para que sirvan como fuente de ingresos con los cuales se invierta exhaustivamente en aquellos productos considerados como interrogante ya que siempre tienen la posibilidad de aumentar su cuota de mercado.

Con respecto a los Interrogantes, se tiene a los Jabones y detergentes, Aditivos alimenticios y Nutrición infantil. Es precisamente en este último donde se debe prestar mucha atención a las tendencias del mercado, las cuales buscan aquellos productos que cuenten con un mayor número de propiedades similares a la de la leche materna según Euromonitor (2018), de manera que se invierta en seguir dichas tendencias. Por último,

tenemos a aquellos productos que debido al estado cuestionable en el que se encuentra su industria pueden considerarse como perros, los de nutrición animal. Sin embargo, según Euromonitor (2018), la humanización de los animales conllevará a la búsqueda de una mejor calidad de vida y alimentación a las mascotas.

Tras evaluar la matriz se puede evidenciar que tanto los insumos orientados a industrias como la de los Cosméticos y artículos de aseo, Jabones y detergentes y Nutrición Infantil son las que más potencial actual y futuro tienen, sin restarle importancia a las demás. A continuación, se plantean diferentes estrategias para la compañía IOI en base al análisis de su cartera de actividades.

6.2.3.1 Estrategia básica de desarrollo

Como estrategia básica de desarrollo la empresa debe concentrarse en la diferenciación del servicio y producto que les brinda a sus clientes B2B. Para A. Vallet-Bellmunt, I. Vallet-Bellmunt y T. Vallet-Bellmunt (2015) todo producto es susceptible a diferenciación, en mayor o menor medida. Asimismo, se puede conseguir cierto nivel de competitividad en costos, adicional a la búsqueda de diferenciación, ya que según Porter (2010) se debe ser la única empresa que posea la innovación para no quedar «atrapada en la mitad» (pp. 48-49).

Será gracias a la información recibida por parte de los clientes, por medio de la comunicación constante y escucha activa a sus necesidades, que se logrará una diferenciación de los productos. Si se le suma la visibilidad y trazabilidad de los procesos de IOI para sus clientes, al igual que la integración de su cadena de suministro a la de sus clientes principales por medio de la potenciación del Software de SCM, no solo se logrará diferenciar el producto sino también el servicio. Más adelante se mencionarán con mayor detalle las estrategias previamente mencionadas. También, de aplicar la estrategia de comunicación integral propuesta en párrafos previos, se logrará una diferenciación respecto a la imagen de la empresa, una asociada a la preocupación y cuidado por sus comunidades y el medio ambiente.

6.2.3.2 Estrategia de crecimiento

Por otro lado, para definir una estrategia de crecimiento se tiene que distinguir dos tipos de crecimientos: el crecimiento intensivo y el crecimiento por integración. El primero de ellos, según Marketing, P. (1998), puede ser interpretado mediante la matriz de Ansoff en la cual se dispone de cuatro opciones para conseguir el crecimiento, de las cuales, se debe rescatar la estrategia de diversificación con nuevos productos en nuevos mercados y potenciar las de desarrollo de mercado para sus actuales productos (pp. 55-56). Por otro lado, tenemos a Philip Kotler, el cual dispone de 3 opciones para definir el crecimiento intensivo, de las cuales IOI debe profundizar tanto en desarrollo de mercado como en desarrollo de producto (pp. 47-48).

La estrategia de desarrollo de mercado debe emplearse principalmente en el producto BETAPOL dirigido a la Nutrición infantil, ya que tiene un potencial latente en diversas regiones. De la misma manera, la estrategia de desarrollo de producto debe dirigirse a la mayoría de su portafolio, esto se logrará gracias a la información brindada por parte de sus clientes y con la cual podrá mejorar sus productos y crear nuevos.

Respecto al crecimiento por integración, se tiene la Integración vertical (hacia atrás y hacia delante) y la integración horizontal. IOI debe continuar con su integración vertical hacia delante, mediante la adquisición o fusión con empresas cada vez más cercanas al consumidor final, como lo son sus clientes B2B. Por ejemplo, se puede mencionar al BETAPOL, la formula infantil, en cuya industria IOI podría fusionarse o, mejor aún, absorber a una empresa que produzca la leche en formula y acercarse al cliente final de tal manera que su insumo sea empleado únicamente en la gama de productos que ellos fabriquen otorgándole una ventaja competitiva con carácter diferencial de las demás leches en formula. Para otros casos, deberá mantener su postura de investigar nuevas aplicaciones para el aceite de palma a través de la alianza con socios estratégicos de mayor conocimiento en diversas industrias, tal como lo hizo para desarrollar el BETAPOL, o mediante adquisiciones, como la de Lodders Croklaan.

6.2.3.3 Estrategia competitiva

Debido al gran número de activos tangibles e intangibles que cuenta la empresa, como a la variedad de industrias a las cuales brinda sus productos, se puede decir que IOI tiene

una posición competitiva superior con respecto a su competencia. Por lo tanto, las estrategias competitivas que requiere son aquellas correspondientes a la del líder del mercado. Según Kotler (2017), se tienen 3 estrategias que puede aplicar IOI: Expandir el mercado total, Proteger la participación de mercado y Expandir la participación de mercado (pp. 556-559). Respecto a la primera, IOI debe seguir en la búsqueda de nuevas aplicaciones para el aceite de palma, como ya se mencionó anteriormente, esta búsqueda puede ser potenciada por la alianza con nuevas empresas de diferentes industrias o inclusive con la potenciación de los lazos con sus clientes y el consecuente intercambio de opiniones e ideas de desarrollo de nuevos productos.

Respecto a la segunda, IOI debe mantener la satisfacción del cliente, lo cual, como se menciona a lo largo del trabajo, se logrará gracias a la profundización en la comunicación constante que mantiene la empresa actualmente con sus clientes de modo que se obtenga información para mejorar los productos de acuerdo a las necesidades de estos. Asimismo, debe continuar con la inversión en innovación y así evitar que nuevos competidores logren mermar su participación.

Respecto a la última, se deberá apuntar a la obtención de una mayor participación del mercado no solo en base a la calidad del servicio y adaptación del producto a las necesidades de los clientes, sino también a la disminución de los costos unitarios, debido al eventual incremento en la producción, y el aumento de la rentabilidad. Para Lambin (2003), “esta estrategia se basa en la hipótesis de la existencia de una relación entre la participación en el mercado y la rentabilidad” (p. 468). Por lo mencionado anteriormente, su utilización debe darse principalmente para sus productos empleados en los cosméticos y artículos de aseo, en Fármacos y en Nutrición infantil.

Las estrategias que ha venido empleando IOI han sido acertadas, en sus inicios, la búsqueda del liderazgo en costos fue una estrategia acertada al tratarse de un commodity, la cual le dio la posición competitiva que tiene en el presente. Sin embargo, como se propone en el presente trabajo, el énfasis en dicha estrategia debe ser disminuido para darle uno mayor a la diferenciación de sus productos y atención/servicio al cliente. Asimismo, la adquisición y alianza con empresas no relacionadas a su core business, le permitió integrarse verticalmente hacia atrás y hacia delante, para así tener un mayor control de su cadena de suministro; Lambin (2003) las denominan como estrategia de integración regresiva y progresiva (p. 461). También, ha estado orientado tanto a la

protección de su participación en el mercado, con una estrategia defensiva orientada al desarrollo de patentes por su departamento de I+D, al igual que al desarrollo de la demanda primaria o expansión del mercado total con la búsqueda de nuevas aplicaciones para el aceite de palma, la cual resultó en su potencial producto estrella, BETAPOL.

6.2.3.4 Estrategia de desarrollo internacional

Por otro lado, en vista a la latente expansión internacional que planea la empresa, a continuación, se presentará algunas estrategias de desarrollo internacional a seguir por parte de IOI. Para Lambin (2003), hay cuatro condiciones del entorno internacional a las cuales las empresas multinacionales deben enfrentarse (p. 69). Sin embargo, IOI debe enfrentarse específicamente a la de entornos transnacionales. Para Hill (2015) en este entorno se deberá “enfrentar presiones significativas relacionadas con la reducción de costos y la sensibilidad local” (p. 390). Para Lambin (2003), IOI sería una organización global, la cual “tiene una visión geocéntrica” (p. 476).

Por ejemplo, en la industria de Frituras y Golosinas, el crecimiento del consumo en países desarrollados se ha ralentizado, sin embargo, en países menos desarrollados aún se mantiene una tendencia de crecimiento por lo que, la empresa, conjuntamente con sus clientes B2B, deben desarrollar dichos mercados con crecimiento latente. Por otro lado, en los países desarrollados, los consumidores están buscando alimentos más saludables por lo que IOI también debe buscar desarrollar nuevos productos para las industrias de alimentos saludables. Como se puede apreciar, IOI no solo debe satisfacer a sus clientes B2B en sus industrias correspondientes, sino también estar atentos sobre las nuevas tendencias en estas y así tener mayor información sobre nuevos productos a desarrollar. Tal como se plantea en el presente trabajo, la empresa debe de enfocarse en la diferenciación, lo cual incluye la adaptación e innovación regional y respecto a cada segmento de industria en el cual opera, en una mayor medida que la reducción de costos.

6.2.4 IOI como empresa familiar

En el siguiente apartado se procederá con la revisión de las empresas familiares mediante un análisis FODA (ver tabla 6.6) y así tener una mejor visión de estas.

Según Fuhrman y Wing (2009), las empresas familiares son reacias a ofrecer su capital a terceros por lo que el número de shareholders es inferior al de las empresas no familiares, sin embargo, los miembros del directorio mantienen la mayoría de las acciones. Asimismo, estas empresas no suelen endeudarse fácilmente y tampoco reparten una elevada cantidad de dividendos lo que aleja a potenciales aliados e inversionistas. Respecto a su planeamiento estratégico, hay mucho trabajo por hacer al haber diversas estrategias sin explorar (pp. 19-24). Por otro lado, el directorio, y a menudo también el director ejecutivo (CEO), tienen una relación cercana con la familia dueña de la empresa y comparten intereses en común lo cual ocasiona un conflicto con los intereses de la compañía (como se citó en Fuhrman y Wing, 2009, p. 33)

Para Barrios y Guerrero (2013), la principal oportunidad para las empresas familiares es la existencia de fuentes de financiamiento externo ya que estas no suelen acudir en gran medida a préstamos bancarios o vender acciones por miedo a perder el control (p. 301). Por otro lado, Koráb y Petlina (2015), considera su rechazo al financiamiento externo como una debilidad, y añade que hay un alto potencial de conflicto entre los miembros de la familia y una tendencia de autoritarismo por parte de las generaciones más longevas. Por el contrario, señala como fortalezas al enfoque en el largo plazo, el trabajo en equipo y el orgullo y confianza que tienen los colaboradores para con la empresa, la cual mantiene una cultura corporativa estable (p. 38).

La posibilidad de fallar en la sucesión de la empresa familiar, para Coffman (2014) es un riesgo alto que toda empresa familiar enfrenta; esta se puede deber a 3 razones: (a) sucesores incompetentes o poco preparados; (b) Rivalidad familiar; y (c) planes de sucesión poco claros (p. 38).

Como se puede apreciar, las empresas familiares tienen, por lo general, un enfoque cerrado y en algunos casos obsoleto basado en la tradición y valores establecidos que funcionaron en su debido momento y pueden requerir de alguna ligera modificación o bien una reestructuración total para la toma de decisiones, ejecución de proyectos a futuro, incremento de utilidades o métodos de financiamiento. Dicho enfoque, al momento que la empresa se enfrenta a los cambios constantes en el mercado global, se ven como inflexibles a su entorno y su respuesta se ve ralentizada por lo que termina perdiendo clientes y posición en el mercado. Sin embargo, también cuenta con un lado positivo, el sentimiento de pertenencia de sus trabajadores para con la empresa.

Tabla 6.6

FODA de las empresas familiares

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Baja rotación laboral. - Sentimiento de pertenencia y compromiso por parte de los trabajadores. - Decisiones basadas en el largo plazo. - Estabilidad de la cultura corporativa. - Bajo nivel de endeudamiento. - Presencia del liderazgo transformacional. - Trabajo en equipo. - Enfoque en la eficiencia de costos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Directorio conformado por miembros de la familia, lo cual influye en la toma de decisiones. - Posición conservadora de administración. - No suele vender acciones. - Bajo énfasis en planeamiento estratégico. - Baja reacción a los cambios del mercado. - Carencia de la documentación de procesos.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Extender sus valores y beneficiar a las comunidades en donde laboran con ellos. - Alto potencial en innovación. - Fuentes de financiamiento externo. - Reducción de costos por uso de tecnología nueva. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cambio en la tendencia del mercado. - Posible conflicto de interés entre los miembros del directorio. - Desinterés de posibles aliados por baja repartición de dividendos. - Fallo en la sucesión de la empresa familiar.

Fuente: Coffman (2014); Barrios y Guerrero (2013); Fuhrman, J. y Wing, L. (2009); y, Koráb y Petlina (2015).
Elaboración Propia

Respecto al caso específico de IOI Group, este tiene una base de valores y mecanismos de toma de decisiones e innovación que ha llevado a la empresa hasta su posición actual y mantiene a todos sus trabajadores comprometidos y con un sentimiento de pertenencia; sin embargo, entre los mecanismos de toma de decisiones e innovación, presentes desde el nacimiento de la empresa cuando las reglas de juego de la industria eran distintas, existe una forma de pensar aún conservadora, la cual retrasa e inclusive impide una óptima ejecución de planes orientados al crecimiento de la empresa, tanto con nuevos productos como hacia nuevos mercados. Asimismo, el principal cuello de botella se encuentra en el CEO Lee, ya que a través de él tiene que pasar toda información de la cadena de suministro referente a cada producto y segmento industrial en la cual tiene presencia la empresa. Esto ocasiona que las respuestas al mercado sean mucho más lentas, tengan un menor margen de certeza, y sean influenciadas por la visión conservadora de la familia dueña de la empresa. Por lo expuesto en líneas previas, la empresa cuenta con una buena base para lograr el crecimiento deseado, sin embargo, el aún latente conservadurismo debe ser minimizado para alcanzar unas condiciones óptimas que garanticen el crecimiento buscado globalmente por IOI Loders Croklaan, tras la propuesta de Julian Veitch al 2025.

De sobreponerse a estas 2 debilidades, es altamente probable que IOI incrementa exponencialmente sus ventas gracias al desarrollo de mayor innovación, con una postura más abierta pero siempre con miras a salvaguardar el interés económico de la empresa, sin que el conservadurismo de la directiva se oponga drásticamente. Tal como menciona De Massis, Di Minin y Frattini (2015), toda empresa familiar tiene un alto potencial para innovar, inclusive mayor al de las no familiares, siempre y cuando se alinee su administración y metas con las demandas del proceso de innovación (p. 6).

6.3 Área Strategic Global Management

6.3.1 Crecimiento de IOI en una empresa “mini-multinacional”

Para poder definir las estrategias que han permitido a IOI Group crecer hasta ser considerada una mini multinacional, primero debemos tener claro el significado de una empresa mini multinacional.

Para Pavlovic (2014), las empresas mini multinacionales son aquellas pequeñas y medianas empresas que “nacieron globalmente” y aquellas que dirigieron primero sus estrategias en desarrollar el mercado doméstico para luego expandirse al mercado internacional el cual representa una parte significativa de sus ingresos totales (p. 180).

Entre los factores externos a la empresa que coadyuvaron a su crecimiento se encuentra el aumento de la demanda de aceite de palma, la cual permitió el ingreso de nuevos competidores, y el apoyo que brindaba el gobierno de Malasia a las plantaciones de aceite de palma entre los años setentas y ochentas, tanto a la producción, procesamiento, calidad, precio, incentivos para la exportación, promoción de la exportación, política de importación, entre otras (Mansoor y Sukaimi, 1995, p. 95). Asimismo, otro factor externo a la empresa fue la exhaustiva concentración de la competencia en ampliar sus plantas de producción y plantaciones en la búsqueda de economías de escala y eficiencia en costos mientras que IOI supo ampliar sus plantaciones mesuradamente al mismo tiempo que desarrollaba un enfoque en innovación para agregar más valor a sus productos y venderlos a un mejor precio.

Entre las estrategias externas que empleó IOI para aprovechar al máximo sus oportunidades en el entorno político, gubernamental, la demanda y la competencia tenemos a las adquisiciones de las empresas Palmco Holdings, una empresa pionera en manufactura de oleo químicos en Malasia, y Lodders Croklaan, empresa especializada en la manufactura de grasas con vasta capacidad en I+D. Para Hill (2015) esta estrategia trae consigo como principal ventaja que se está adquiriendo una compañía establecida con todos sus activos tangibles e intangibles los cuales producen un ingreso rentable ya conocido, sin embargo, hay que tener cuidado antes de la adquisición ya que debe haber una evaluación exhaustiva de sus operaciones, situación financiera y cultura administrativa para así minimizar el riesgo del fracaso (pp. 449-451).

Asimismo, el Joint Venture o fusión llevado a cabo con una corporación multinacional irlandesa con experiencia en nutrición infantil fue una de las mejores decisiones que tomó ya que, a partir de esta, surgió el producto Betapol, una fórmula de leche para recién nacidos con alto potencial de crecimiento. Para Hill (2015) las empresas realizan Joint Ventures para tener facilidades de entrada a un nuevo mercado gracias a la aceptación compartida de costos y riesgo, beneficiarse de los contactos del aliado y, reunir el conocimiento y activo fijo que la compañía no podría desarrollar o le tomaría demasiado tiempo hacerlo por sí misma (pp. 452-453). Asimismo, como parte de su expansión IOI compró acciones en una plantación en indonesia.

Con esta estrategia se puede apreciar, en su mayoría, que la empresa optó por incursionar verticalmente en la parte downstream de su cadena a través de la manufactura de productos con un mayor grado de elaboración y un mayor alcance a diversos segmentos industriales. Esto les ayudo a no depender de una única demanda, la del aceite como commodity, tras diversificar el riesgo de cambios en la demanda del aceite de palma como materia prima con el desarrollo de productos más especializados para diferentes segmentos industriales (nutrición infantil, comida rápida, golosinas, pinturas, caucho, fármacos, entre otras).

IOI se enfocó en una menor medida en estrategias internas entre las cuales se puede destacar la ampliación de plantas industriales y plantaciones para mejorar su capacidad de producción y lograr así, lo que para Cipriano (2014) se denomina, el liderazgo en costos (p. 134). Asimismo, se tuvo la aceptación de expansión del

presupuesto dedicado a innovación en 2016 como plan para profundizar en la investigación de nuevas aplicaciones para el aceite de palma.

6.3.2 Desafío de crecer hacia diferentes continentes

Tras las adquisiciones realizadas por IOI, la sub empresa IOI Loders Croklaan, resultado de la mezcla con su última adquisición, tiene un gran desafío, el de crecer en diferentes continentes.

El principal obstáculo es la diferencia en la demanda de cada ubicación geográfica, principalmente determinada por la cultura de los consumidores en cada país. Tal como se expresa en Hill (2015), los determinantes de la cultura son principalmente: (1) Religión, (2) Filosofía política, (3) Filosofía económica, (4) Educación, (5) Idioma, y (6) Estructura Social (p. 91). Cada uno de estos determinantes varía por región geográfica, e inclusive, también varía dentro de cada país.

Asociado al tema cultural, se encuentra la dificultad de administrar los recursos humanos, es por eso que “los procesos y prácticas administrativas deben variar según los valores laborales de la cultura” (Hill, 2015, p. 108). Para ello, debemos de considerar el estudio más famoso sobre la relación cultura-lugar de trabajo llevado a cabo por Geert Hofstede, en el cual “Hofstede aisló cuatro dimensiones que resumían las múltiples culturas: distancia de poder, negación de la incertidumbre, individualismo o colectivismo, y masculinidad o feminidad” (como se citó en Hill, 2015, p. 108). Al hablar del manejo de personal en diferentes países también se tiene que tener en cuenta las diversas tareas desarrolladas por el área de recursos humanos como, por ejemplo, los métodos de incentivos, hay países en los cuales se prefiere incentivos económicos mientras que en otros se prefieren aquellos no relacionados a la entrega de dinero, tales como celebraciones de cumpleaños, eventos por festividades, reconocimientos, apoyo a la familia, entre otros. Asimismo, se tiene que tener claro qué política de contratación se empleará, cuáles son los sueldos mínimos y demás estándares de compensación, cómo será la evaluación del desempeño, cómo será el manejo de expatriados, entre otros.

Por otro lado, tenemos a la toma de decisiones, la cual se ve afectada por la cultura organizacional puesto que esta no permite una toma de acción inmediata con respecto a ciertas decisiones encontradas en los niveles más bajos de la estructura organizacional,

las cuales deben ser consultadas a los gerentes ubicados en las oficinas centrales, e inclusive con la familia Lee. “Asimismo, una cultura sólida no siempre implica un alto desempeño” (Hill, 2015, p. 422). Relacionado a este tema, se encuentra el conservadurismo, predominante en empresas familiares, aún latente en cierta medida en IOI demostrado por los Shareholders, de los cuales también son parte la familia Lee, cada vez que la empresa se enfrenta a la posibilidad de ingresar a nuevos segmentos de mercados o a diferentes locaciones geográficas de los cuales cuenta con poco o nulo conocimiento.

En el año 2016 la empresa sufrió su más grande crisis de sostenibilidad corporativa. La exposición de ciertas malas prácticas en los procedimientos de sus plantaciones ocasionó que sus más grandes clientes, tales como Unilever, Kellogg Company, Mars Inc., Nestlé, and Cargill Inc., dejaran a IOI de lado como proveedor. Este acontecimiento les ayudó a darse cuenta que un pequeño problema en sus plantaciones a miles de kilómetros de la ubicación de sus consumidores puede afectar al grupo entero, no solo por la reacción de sus clientes, sino por la reacción de activistas en países desarrollados quienes pueden forzar el cierre de las plantas industriales. Este es un problema potencial al cual debe enfrentarse toda empresa nueva o consolidada en los mercados internacionales. Los problemas éticos en los negocios internacionales se expresan en muchas formas, sin embargo, en este caso particular, fueron problemas con las prácticas de empleo y medio ambientales. Respecto a este último, según Hill (2015) este fenómeno es conocido como “tragedia de los recursos comunes, que ocurre cuando un grupo sobreexplota un recurso que pertenece a todos, pero que no es de nadie, y lo degrada” (p. 126).

6.3.3 Ventajas competitivas a largo plazo en IOI, ¿éxito o fracaso?

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. Según la descripción anterior, se podría decir que IOI ha sido exitoso. El éxito de IOI radica en el buen manejo de la integración vertical a través del desarrollo de sus nuevos productos en los distintos segmentos industriales a los cuales atienden. Asimismo, gracias a la adquisición de Lodders Croklaan, ahora cuentan con un valioso activo intangible para la empresa, su capacidad de I+D, al igual que el

conocimiento adquirido tras el Joint Venture con la empresa irlandesa de nutrición infantil, los cuales aseguran una ventaja por sobre los demás competidores del mercado de aceite de palma. Sin embargo, el CEO Lee debe realizar algunos ajustes respecto al manejo de la empresa, tal como se viene planteando a lo largo del presente trabajo.

El principal ajuste es el enfoque de Lee hacia la excelencia en costes el cual va a ser difícil de alcanzar debido a la elevada inversión que requiere el desarrollo de nuevos productos desde sus etapas de I+D hasta su introducción en los mercados internacionales o segmentos industriales. Según Porter (2010) se tienen “tres estrategias genéricas para lograr un desempeño superior al promedio de la industria: liderazgo en costes, segmentación (concentración) en los costes y segmentación (concentración) en la diferenciación” (p. 39). Para el caso específico de la empresa IOI, una estrategia de diferenciación es más adecuada para el futuro de la empresa, con esta estrategia la compañía busca distinguirse en aquellos aspectos apreciados por sus clientes dentro de la industria de aceite de palma y sus segmentos derivados. “En ocasiones podrá crear dos unidades de negocio muy distintas dentro de una misma división, cada una con una estrategia genérica propia” (Porter, 2010, p. 46).

Asimismo, como ya se mencionó anteriormente, debido a que IOI es una empresa cuyas ventajas por sobre sus competidores son su innovación, capacidad de I+D y activos intangibles, va a poder buscar cierta competitividad en costes sin perder de vista su nuevo enfoque en la diferenciación, de manera que al aumentar las ventas hacia nuevos mercados o de sus nuevos productos, los costos unitarios también se reducirán eventualmente por un aumento de la producción.

6.3.4 Impedimentos de IOI, como empresa familiar, para su reconocimiento a nivel mundial

La posición actual de IOI como una empresa familiar tiene sus ventajas sobre aquellas no familiares. Sin embargo, también cuenta con debilidades las cuales le impedirán convertirse en una empresa reconocida por su innovación y admirada a nivel mundial.

Entre sus fortalezas se pueden destacar las adquisiciones de empresa realizadas, ya que a través de ellas también adquirieron la capacidad de I+D y experiencia en las industrias de su, ahora, cadena downstream; el Joint Venture con la empresa irlandesa

con experiencia en nutrición infantil y la ampliación de sus plantaciones de palma. También están sus valores organizacionales, apreciados por sus trabajadores al igual que su visión de crecimiento, y su estructura organizacional descentralizada regionalmente en base al portafolio de sus negocios relacionados, tales como los oleo químicos, grasas y aceites, refinería, plantaciones, entre otros.

Entre sus debilidades está el exceso de importancia dado a la eficiencia en costos, uno de sus valores culturales como empresa. Lograrla, en la misma medida que las empresas productoras de aceite de palma, resulta difícil si es que al mismo tiempo se tiene pensado innovar en el desarrollo de productos a nuevos mercados y en ingresar a nuevos mercados con los productos actuales. Al contar con un amplio portafolio de productos orientado a diversas industrias, pero fabricados en base a un mismo insumo, una reducción de costos se logrará eventualmente con el aumento de la demanda, sin embargo, no será la fortaleza principal de la empresa. La situación de sus competidores es muy diferente ya que la mayoría se dedica a la elaboración del aceite de palma en su estado más natural, y pueden destacar en costes por tratarse de un producto más estandarizado, sin embargo, esta estandarización los obliga a ser competitivos en costos para ser rentables. Según Hill (2015), “Una cultura sólida puede ser benéfica en determinado momento si fomenta un alto desempeño, aunque inapropiada en otro. Las cualidades de una cultura dependen del contexto” (p. 422).

Pese a contar con una estructura organizacional descentralizada por región y enfocada al portafolio de negocios que maneja, las decisiones en su mayoría siguen tomándose por los directivos. Asimismo, la necesidad de tener el control sobre el rumbo de sus productos, una característica innata de las empresas familiares, limita las posibilidades de IOI Group para crecer, tanto por el retraso en la toma de decisiones como en las oportunidades no explotadas por contar con poco o nulo conocimiento. Esta situación repercutiría directamente en los costos unitarios ya que de no tener nuevos mercados a los cuales abastecer, el aumento de la producción no sería una opción.

6.3.5 Propuesta de Julian Veitch, una mirada al futuro

Tras lo expuesto en líneas previas, el actual CEO, Lee, debe aceptar la propuesta de Julian Veitch, CEO de los negocios derivados de aceite de palma. Si bien la empresa no está en

su plena capacidad para lograr un crecimiento exponencial de sus utilidades en base al ingreso de sus productos existentes en mercados nuevos y al desarrollo de nuevos productos con nuevas aplicaciones industriales, sus actuales debilidades son subsanables siempre y cuando Lee esté dispuesto a realizar algunos ajustes.

El principal ajuste debe ser el descentralizar la cantidad de información y decisiones que debe tomar Lee. La estructura descentralizada por regiones y portafolio de negocios le brinda la facilidad para poder delegar la toma de decisiones a los directivos locales de menor nivel donde se puede acortar el tiempo entre la toma de decisiones y su aplicación inmediata. Así, Lee solo tendría que lidiar con las decisiones de mayor peso y enfocarse en dar mayor evaluación a una menor cantidad de decisiones, pero de mayor impacto. Tal como menciona Hill (2015), “cuando se centra la autoridad, los altos ejecutivos pueden sobrecargarse de trabajo, lo que puede ocasionar malas decisiones” (p. 401). Esto, le permitirá recibir mayores decisiones determinantes de los nuevos productos y nuevos mercados internacionales, al igual que únicamente información relevante de la cadena upstream y downstream.

Una segunda recomendación es tener una buena selección del personal de gerencia en las oficinas locales. Estas deben compartir sus valores y visiones, en otras palabras, su cultura organizacional, de manera que haya un menor riesgo que las decisiones a ser tomadas no estén alineadas a los intereses globales de la empresa. Según Hill (2015), no solo se debe preocupar por contratar a personas con habilidades necesarias sino también con estilos de conducta, creencias y valores consistentes con los de la empresa (p. 558). Es sumamente importante que estos gerentes conozcan el mercado en el cual desarrollaran sus labores al igual que las condiciones para que la empresa opere sin problemas con el estado, sus colaboradores ni demás stakeholders.

Otra recomendación está orientada a la búsqueda de personal calificado en el desarrollo de nuevos productos y a su efectiva adaptación a la demanda de los segmentos industriales en distintas ubicaciones geográficas. Estas personas deben de, al igual que los gerentes, compartir los mismos valores y visión para ser capaces de contribuir en el crecimiento de la empresa. Asimismo, IOI debe tener un manejo planificado de los expatriados, ya que en toda empresa internacional se necesita la movilización de conocimiento entre sus oficinas alrededor del mundo. Asimismo, se debe tener en cuenta

las nuevas tendencias que presentan los consumidores de nuestros clientes B2B, de manera que se esté alerta.

Otra recomendación es mantener un contacto cercano con sus clientes de manera que se tenga una mayor visibilidad de las órdenes de compra y de las necesidades u opiniones que estos puedan tener respecto a los productos de IOI. Asimismo, esto permitirá tener mayor información para gestionar los pronósticos de la demanda y ser de útil ayuda a la Planeación de ventas y operaciones, la cual se mencionará con mayor detalle más adelante en el trabajo. Según Peña (2017), la Planificación de ventas y operaciones (PVyO) tiene como propósito prevenir un excesivo des-alineamiento entre el plan de producción y las ventas (pp. 21-22).

Respecto a su imagen corporativa, la cual fue dañada tras las demandas en el 2016, debe implementar la estrategia propuesta previamente de relaciones públicas y marketing digital donde se demuestre su disposición a realizar actividades de cuidado medio ambiental, apoyo comunitario y demás; y al mismo tiempo ser transparente con sus procedimientos en plantaciones y fábricas.

Como última sugerencia está el mantener sus estrategias de crecimiento a través de adquisiciones y Joint Ventures, siempre y cuando no cuenten con el conocimiento adecuado para entrar en una nueva industria. Asimismo, deben asegurarse de que la cultura organizacional de la empresa a adquirir o con la cual se formará una alianza este alineada a la suya de manera que se mitigue el riesgo al fracaso. Es sumamente importante realizar una evaluación preliminar de las empresas a adquirir o a aliarse.

6.4 Área Logística del Comercio Internacional

6.4.1 Variables que afectan el rendimiento de la cadena de suministro

El 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 sus productos. Para Carretero Diaz y Pires (2007) “la cadena de suministro lo son todos los elementos (empresas) que colaboran (agregan valor) en la atención del cliente final, independientemente de que esos elementos estén corriente

arriba o corriente abajo en relación con nuestra empresa (empresa focal)” (p. 35). A continuación, se analizarán tres variables que afectan el rendimiento de la cadena de suministro de IOI Corporation al ser una empresa integrada corriente arriba y abajo.

Para empezar, debemos ir al inicio de su cadena de suministro, las plantaciones. Una vez culminada la cosecha, el traslado de estos insumos hacia las fábricas y refinerías de IOI debe realizarse en el menor tiempo y costo posible debido a que los racimos de fruta fresca son un producto perecedero, no hacerlo tendría un impacto directo en la calidad y cantidad de aceite resultante (Fontanilla, Nieto y Urueta, 2015, p. 41). IOI cuenta con 5 fábricas entre Malasia peninsular y oriental, a las cuales deben llegar los insumos desde sus 35 plantaciones (ver anexo 4); aquí juegan un papel muy importante diversos factores externos e internos al control de la empresa.

El primero de ellos, externo, es a la infraestructura vial del país. De acuerdo a Procolombia (2014), Malasia peninsular tiene una red vial conformada por más de 137.000 kilómetros de carreteras, de las cuales un 82% están pavimentadas, que conecta las principales ciudades y pueblos. Asimismo, dispone de una extensa red ferroviaria que cruza de norte a sur del país.

Un segundo factor, interno, es el tipo de vehículo empleado para el transporte de los frutos desde las plantaciones hacia las fábricas y las facilidades para la carga y descarga de estos. Por ejemplo, en Colombia destacan las tractomulas, camiones de carrocería, camiones de autocarga y tractores de góndolas (ver anexo 5); cuya elección depende de diversos factores como lo son el estado de la infraestructura vial, la distancia a recorrer y la capacidad del transporte. En tramos largos usualmente se emplean vehículos de mayor capacidad para disminuir el costo del flete, inclusive, hay empresas con unidades propias que optan por contratar el servicio a un tercero únicamente para aquellos cultivos alejados ya que de recolectarlos con recursos propios se reduciría la cantidad de frutos recogidos al día y, por ende, los costos se elevarían. Por otro lado, la carga de los frutos se ve facilitada al contar con una tolva de cargue en las plantaciones y, la descarga de la mercadería, por contar con plataformas hidráulicas que inclinen los vehículos y se aproveche de la gravedad para esta tarea. (Fontanilla et al., 2015, p. 46).

Otro factor es la ubicación estratégica de sus fábricas y refinerías, localizadas cerca de y en aquellas ciudades con los puertos más importantes de Malasia (IOI Group, 2019), entre estos destacan el Puerto de Tanjung Pelepas, Pasir Gudang, Penang,

Sandakan y Tawau (Procolombia, 2014). De esta manera se reduce al mínimo los tiempos entre la culminación de la producción y su próximo embarque, al igual que los costes asociados a este último, ya sea vía marítima o aérea. Según Coyle (2018), “las relaciones espaciales son muy importantes para los costos de transportación en vista de que estos costos tienden a aumentar con la distancia... la distancia puede aumentar los costos de almacenamiento e inventario” (pp. 73-74). Cabe resaltar que la descentralización de su producción hacia distintas plantas facilita la respuesta ante una posible situación adversa como lo son las huelgas en las plantas o en los puertos.

De la misma manera, se debe tener en cuenta la distribución de sus productos hacia las plantas, almacenes y clientes ubicados en las distintas regiones del mundo, como lo son los Países bajos, Alemania, USA, Canadá y China. Cada planta está ubicada en una ciudad portuaria, o al menos cerca de una, lo cual, al igual que para el abastecimiento de insumos, genera una considerable reducción de costos y agilidad para disponer de la mercadería y distribuirla entre los clientes, en caso se trate de productos terminados, o hacia las plantas para su producción final, en caso sean semi-terminados.

Por otro lado, es sumamente importante mantener una comunicación abierta y una relación íntima con el cliente final, ya sea B2B o B2C, no solo como herramienta para pronosticar la demanda, y por ende tener un óptimo desempeño del aprovisionamiento y producción, sino también por el nivel de servicio brindado a este. Para Coyle (2018), una administración eficaz de la demanda unifica a los integrantes de la cadena de suministro con las metas de satisfacción al cliente y resolución de sus problemas a través de: (1) la recopilación y análisis problemas y necesidades no satisfechas de los consumidores, (2) desarrollo de productos y servicios que resuelvan las necesidades de los clientes, entre otras (pp. 2019-210). Con el fin de mantener esa intimidad con sus clientes, IOI Lodders Crokiaan ha mantenido sus operaciones flexibles y transparentes. Aquí entra a tallar el Customer Relationship Management (CRM), el cual, según Aranzazu, Lévy y Llamas (2006), toma como punto de partida la información de clientes actuales o potenciales obtenida de bases de datos corporativas y externas para la creación de un ranking de clientes, de sistemas de alerta temprana e inclusive para ser empleada en servicios personalizados, el rediseño y lanzamiento de nuevos productos. Esta mayor información de los clientes, permite adecuarse a sus necesidades y ser utilizada como un atributo

diferenciador para la empresa, lo cual, a su vez, aumenta el grado de satisfacción del cliente (p. 28).

Otro aspecto que influye en el rendimiento de la cadena de suministro de IOI son sus operaciones Lean, las cuales se convirtieron en la forma de vida dentro de la empresa IOI. Para Carretero Díaz y Pires (2007), este término hace referencia a la “remoción de las anomalías de prácticas que causen desperdicios en los procesos, a lo largo de la cadena de suministro, [tras la lógica de] ‘hacer más con menos’ ” (p. 49). Así se logra el ahorro significativo en costos y en tiempos de producción, suministro y distribución. Existen siete tipos de desperdicios: la sobreproducción, las colas, el transporte, los inventarios, el movimiento, el procesamiento excesivo y productos defectuosos (como se citó en Antonio y Kusumastuti, 2019, p. 94). Asimismo, este enfoque mantiene la ventaja competitiva y generan un incremento en los ingresos de los Stakeholders (Heizer, Munson y Render, 2017, p. 676).

Como una primera recomendación, dado a que en esta industria de usan centros de acopio cerca de sus plantaciones, se deberá optimizar el transporte entre las plantaciones, centros de acopio y fabricas/refinerías, específicamente el número de viajes y el volumen de fruta recolectada durante una jornada. La implementación de modelos matemáticos para la programación de rutas incrementaría el volumen recolectado, con un menor flete, una mejor trazabilidad y con una reducción de los saldos en el campo al final de la jornada. Para lograrlo, es esencial mantener un registro estadístico y de indicadores de gestión relacionados al transporte. De igual manera, debido a que la principal vía de transporte en esta industria es la terrestre, debe de optimizarse tanto el carguío como la descarga. En los centros de acopio debe de contarse con tolvas para facilitar la carga, mientras que en las refinerías o fábricas debe de tenerse una amplia zona de descarga con plataformas hidráulicas que usen la gravedad al momento de inclinar las unidades para agilizar la descarga. De no optar por esta opción, se puede contar con una flota propia de vehículos de autocarga, los cuales agilicen ambas operaciones y optimicen los recursos tanto en la carga en plantaciones o centro de acopio (carga una caja llena y descarga una vacía) como en la descarga en las refinerías o fabricas (descarga na caja llena y recoge una vacía). Asimismo, tanto para el abastecimiento como para la distribución se debe evaluar el uso de una logística tercerizada (3PL) ya que las empresas especializadas en este campo ofrecen una diversa variedad de servicios de transporte, además, como ya se

mencionó en líneas previas, es preferible emplear o mejor dicho tercerizar la actividad de recolección cuando se tiene algunas plantaciones distantes. Según Coyle (2018), estas empresas tienen como servicios ser una flota privada, planear el transporte e inclusive administrar el movimiento internacional (pp. 438-439).

Adicionalmente, se debería contar con el enfoque de Planeación, pronóstico y reabastecimiento colaborativos (PPRC) en el cual los miembros de la cadena de suministro, en este caso las diferentes empresas del mismo grupo empresarial y algunas externas, puedan utilizar un sistema con acceso a través internet y acordar un pronóstico único para cada producto. Cada socio, a su vez, traduciría este pronóstico en un solo plan de ejecución, el cual incluye estrategias de manufactura, reabastecimiento y comercialización. Esto reemplazaría al método tradicional en el cual cada socio elabora su propio pronóstico. Según Coyle (2018), la PPRC “ha disfrutado los beneficios de los inventarios en la cadena de suministro y de poco desabasto [con] resultados positivos en su desempeño de servicio y costo” (pp. 224-227).

IOI podría emplear dicho sistema para sincronizar y hacer más flexible su proceso de abastecimiento desde las plantaciones hasta la entrega de su producto final a sus clientes, a través de las distintas empresas que conforman al grupo empresarial, siempre con el apoyo de las áreas de mercadotecnia y finanzas para hacer las proyecciones más reales y alineadas con las capacidades y limitaciones de la empresa.

Como una última recomendación, para complementar al PPRC, se debería contar con un Software de Intercambio Electrónico de Datos (IED) potenciado, a través del cual las Órdenes de Compra se registren al momento preciso en que los clientes las soliciten, o inclusive conectar a IOI, como proveedor, con sus clientes de manera que se tenga información en tiempo real de los inventarios de los últimos. Gracias a esta conexión, IOI podría enviar una propuesta personalizada antes de que los niveles de inventario de su cliente lleguen al punto de quiebre de stock. Mejor aún, cuando estos lleguen al punto de reorden, automáticamente se podrá generar una Orden de Compra y ser atendida por IOI lo más pronto posible en base a su disponibilidad de inventarios.

Es de suma importancia que este servicio se brinde únicamente a sus principales clientes, aquellos que se pueden considerar socios estratégicos, mientras que para los clientes eventuales o nuevos se mantendrá las Órdenes de compra vía internet o email, ingresadas manualmente al sistema, hasta que aumente su volumen de demanda y amerite

invertir en dicha alineación con ellos. Cabe resaltar que para Pires y Carretero Díaz (2007) un aspecto que impulsa la eliminación, o minimización, del efecto látigo a lo largo de la cadena de suministro está relacionado al avance de las TIC, las cuales permiten compartir en tiempo real y a un bajo coste un gran volumen de información de la demanda a lo largo de la cadena (p. 108). Sin embargo, no es el único aspecto (como se citó en Carretero Díaz y Pires, 2007) “es también necesario que todos los miembros de la cadena de suministro adopten el mismo tipo de metodología para la realización de la previsión de la demanda” (p. 102). Es por eso que el Software debe ser un complemento al enfoque PPRC.

6.4.2 Just in time en la industria del aceite de palma

En el enfoque Just-In-Time (JIT), según Coyle (2018), “los sistemas... están diseñados para administrar los plazos de entrega y eliminar el desperdicio” (p. 335). Este enfoque no se incluye en los conceptos de las prácticas de SCM en la industria del aceite de palma, a continuación, se detallarán dos razones.

En primer lugar, las empresas de aceite de palma en su mayoría, han priorizado el aumento considerablemente de las hectáreas de sus plantaciones y espacio de sus fábricas con la finalidad de obtener economías de escala y consecuentemente reducción de costos. Sin embargo, dichas economías de escala se logran al utilizar la mayor capacidad posible de sus recursos, lo cual, a su vez, se refleja en un elevado número de productos terminados y/o semi-terminados, cuyo almacenaje puede, o no, ser elevado dependiendo del nivel de rotación de inventarios de cada empresa. Esta característica, difiere de la esencia del Just-in-time, el cual según Coyle (2018), “intenta eliminar el exceso de inventarios tanto para el comprador como para el vendedor [y] minimiza las economías de escala que se generan por las corridas largas de producción de un solo producto” (p. 336). Por otro lado, debido al largo tiempo que toman los arboles de palma en madurar, resulta complicado ser tan susceptible a la demanda como el enfoque JIT lo señala. Este enfoque, a mi parecer, es de útil ayuda para las industrias tecnológicas donde se requiere la fabricación de componentes estandarizados, pero con un ensamble posterior (Postponement), e inclusive en un negocio que demande un nivel de personalización del producto que se estaría trabajando bajo pedido.

Relacionado al tema de los inventarios, debido a la sensibilidad que presenta la producción del fruto de palma ante los desastres naturales, fenómenos climáticos, como lo son el fenómeno del niño y de la niña, o el brote de plagas, es recomendable mantener un stock de seguridad en caso se presenten dichos eventos, externos al control de la empresa, para no fallar con los compromisos comerciales con los clientes B2B.

Asimismo, la industria del aceite de palma, al ser el inicio de la cadena de suministro de diversas empresas B2B presenta una demanda “derivada”, por tanto, se debe tener un planeamiento estratégico de las ventas y operaciones en base al pronóstico de la demanda y estar acompañado de un intercambio electrónico de datos a través de toda la cadena de suministro para mitigar el efecto látigo. Sin embargo, O'Grady (1992) menciona que el enfoque JIT emplea un sistema de arrastre/Kanban el cual elimina los flujos de datos y no requiere de una planificación de la fabricación que luego sería “empujada” a través de la planta, sino que, cuando se finalice el trabajo de la última operación, automáticamente se envía una señal a la operación previa indicándole que debe fabricar más artículos. Esta, a su vez, culminada su labor, le envía una señal a su predecesora, y así sucesivamente a través de toda la cadena corriente arriba. Así, de disminuir la demanda, el personal y la maquinaria no producirán artículos (pp. 35-36).

6.4.3 CEO como enlace entre las operaciones downstream y upstream

En IOI, la coordinación entre las operaciones downstream y upstream se canalizó a través de Lee como CEO del Grupo, y fue el enlace esencial que supervisa todos los negocios. La afirmación anterior es correcta, sin embargo, debido al crecimiento exponencial que ha tenido el portafolio de productos de la empresa IOI, resulta anticuado e inclusive potencialmente peligroso para el futuro de la compañía que toda la información y las decisiones relacionadas al manejo de la cadena de suministro, tanto upstream como downstream, sean realizadas por una sola persona.

Como se ha explicado a lo largo del presente trabajo, Lee debe limitar la cantidad de información que recibe a través del empoderamiento de las oficinas regionales. Los trabajadores deben de demostrar valores y una visión similar a la de la empresa, de manera que la toma de decisiones sea consecuencia de un análisis realizado por estos en las distintas regiones del mundo bajo un único criterio y metodología que busque el

beneficio de la compañía. Asimismo, Lee debe de contar con un equipo a cargo de la supervisión de la cadena de suministro en sus oficinas centrales de manera que la información esté siempre al alcance de la persona a cargo de las decisiones estratégicas, como lo es Lee. De esta manera, Lee tendría mayor tiempo para analizar problemas o situaciones de mayor envergadura e impacto sobre la empresa, principalmente en aquellas estrategias orientadas al crecimiento de la misma.

6.5 Área Financiamiento Internacional

6.5.1 Análisis financiero de IOI Group

A continuación, se realizará el análisis de la información financiera del Grupo IOI para el periodo 2017-2018, presentado en millones de Ringgit Malayos (RM). Como parte del análisis se presentará los ratios de Liquidez, de Gestión, de Endeudamiento, de Rentabilidad y algunos Indicadores de Desempeño (ver anexo 6). Asimismo, se analizó verticalmente y horizontalmente el estado de resultados (ver anexo 9) y el estado de situación financiera (ver anexo 10).

Para empezar, tenemos los ratios de liquidez, la liquidez general del 2018 es de 2.87, 1.21 puntos más que el año anterior, lo que indica que por cada 100 RM de Pasivos corrientes, la empresa cuenta con 287 RM de Activos Corrientes para enfrentar sus obligaciones corrientes a comparación del año pasado, estos se debe principalmente a la reducción de sus Pasivos Corrientes, específicamente sus préstamos y cuentas por cobrar, en 50.04% respecto al 2017. De la misma manera, tras la Prueba defensiva IOI cuenta con 22 RM de efectivo por cada 100 RM de Pasivo corriente, 3 RM más que el año previo.

Respecto a los ratios de Gestión, el ratio de Rotación de Cuentas por Cobrar Comerciales presentó un aumento de 4.65 en 2017 a 9.09 en 2018, lo cual afectó positivamente el Periodo promedio de cobro, el cual es el tiempo que tarda la empresa en cobrar sus cuentas comerciales de dicho año, ya que pasó de ser 77 días y medio en 2017 a 39 días y medio en 2018. Caso similar ocurrió con el tiempo promedio de rotación del inventario, el cual disminuyó de casi 183 días en 2017 a 60 días en 2018. Asimismo, el periodo promedio de pago de las cuentas por cobrar ha disminuido, lo cual significa que la empresa está en buenas condiciones de saldar sus deudas en un menor tiempo. Por

último, la Rotación del Activo muestra qué tan bien la empresa hace uso de sus activos con la finalidad de generar más ingresos en relación a sus ventas, sin embargo, el incremento que ha presentado dicho ratio es de tan solo 0.04 puntos.

Respecto a los ratios de endeudamiento, el ratio Deuda/Patrimonio indica la relación entre el pasivo total de la empresa y el patrimonio, el cual ha disminuido del 1.34 en 2017 a 0.78 en 2018, entonces por cada 100 RM de patrimonio aportado por IOI, se tiene 78 RM financiados por terceras personas. Al disminuir este ratio, se da a entender que la empresa está haciendo lo posible para que el financiamiento externo (recibido por terceros) disminuya. Consecuentemente, el grado de propiedad de la empresa ha aumentado ya que ahora el patrimonio representa un 56.24% del total de activos mientras que la deuda solo un 43.76%. Las deudas a corto plazo son el 24.82% en el 2018, cifra que decreció a comparación del 2017, año en el cual era de 35.32%. Por último, la utilidad operativa de la empresa en el 2018 cubre 6.21 veces los gastos financieros, 0.6 puntos más que en el 2017.

Con relación a los ratios de rentabilidad, primero debemos distinguir que en el año 2018 se han generado dos tipos de utilidad para la empresa, una operativa, proveniente de sus actividades regulares, y otra relacionada a la venta de un 70% de su participación en la empresa Loders Croklaan Group B.V., lo cual no afecta sus relaciones comerciales, por lo tanto, se analizó únicamente los ratios referentes a la fuente de ingreso de sus actividades regulares. La rentabilidad de las utilidades correspondientes a sus actividades operativas sufrió un aumento moderado. Similar escenario se aprecia con su ROE y ROA, los cuales ascendieron a 13.13% y 7.39%, respectivamente. En el 2016, IOI Pan-Century Edible Oils Sdn Bhd, una subsidiaria de propiedad de la Compañía, estableció un acuerdo para deshacerse de sus operaciones que formaban parte del segmento de fabricación basada en recursos, que incluía una parcela de Arrendamiento de terrenos, edificaciones, y planta y maquinaria. Esta situación afectó el reporte financiero del periodo 2017-2018, ya que las ventas totales del año 2017 fueron modificadas, a comparación del reporte del 2016-2017, de manera que ya no se reflejen aquellas ventas generadas por las operaciones eliminadas.

El NOPAT de IOI, o ganancia operativa en la empresa después de deducir los impuestos, es de 1,087.02 millones de RM al 2018. El FEN representa la utilidad neta sin contar los gastos por concepto de depreciación y amortización, cuentas que no presentan

flujos de efectivo en la empresa, las cuales también generan un ahorro tributario. Así, FEN obtenido en el 2018 fue de 3, 476.80 Millones de RM. El EVA mide el valor agregado que genera la compañía sobre el rendimiento esperado del capital invertido. El EVA para el año 2018 ha aumentado a 562.84 Millones de RM.

La empresa ha pasado de tener un ROIC de 7.21% en el 2017 a uno mayor en el 2018 (10.95%), lo cual indica que está generando mayor valor gracias a un aumento del NOPAT y, a su vez, la disminución del Capital de Operación Total.

Adicionalmente, se ha escogido dos empresas de la industria del aceite de palma para compararlas con IOI, estas son Wilmar International Ltd. y Golden Agri-Resources Ltd, o GAR, por sus siglas. Para empezar, las utilidades netas para ambos casos muestran una tendencia similar, pero en una diferente magnitud, así, Wilmar ha decrecido un 4.39% mientras que GAR ha caído en 97.6% en el 2018 con respecto al año previo. Por otro lado, las ventas totales muestran un resultado distinto para cada una. Wilmar ha incrementado en 2.12% en el 2018 con respecto al 2017, a la par del crecimiento de 2.32% de IOI, mientras que GAR las ha disminuido en 4.53%. Asimismo, el margen neto de GAR es tan solo de 0.03% mientras que el de Wilmar alcanza el 2.75%. Con respecto al ratio de Deuda/Activo, Wilmar ha pasado de un 58.5% en 2017 a un 63.30% en 2018, mientras que GAR ha incrementado este ratio de 49.51% a 49.56%. Aquí se puede apreciar que Wilmar cuenta con mayor financiamiento externo que las otras empresas; sin embargo, IOI, con solo un 43.76% de deuda es el que más gasto financiero presenta con un 2.7% de sus ventas totales. Para finalizar, hay que destacar que Wilmar ni GAR, a diferencia de IOI, han ofrecido nuevas acciones en el mercado bursátil durante el periodo 2017-2018.

6.5.2 Oferta de pago con acciones de la empresa IOI Group

Según Ross (2012), “La meta de la administración financiera es maximizar el valor actual por cada acción del capital existente” (p.12). Para tomar una decisión acerca de aceptar o no el pago con acciones de la empresa por parte del CEO (Lee), primero se tiene que evaluar el valor de la acción para mi persona en base a los valores futuros de la empresa traídos al presente. Para efectos del análisis, se ha considerado una proyección del estado de resultados hasta el año 2025 a una tasa de crecimiento del 2.02%, dicho cálculo se

explicará más adelante, asimismo, para el cálculo del Weighted Average Cost of Capital (WACC) se ha considerado como beta desapalancada aquel promedio 2015-2019 de la industria de agricultura, según Damodaran (2019), por ser la más cercana a la cual IOI se desempeña; como tasa libre de riesgo se consideró al promedio entre 2015-2018 del bono del tesoro de USA (BCRP, 2019), como retorno del mercado se consideró el S&P 500 promedio del 2015-2019 según Damodaran (2019) y como riesgo país de Malasia se consideró 1.18, según Ámbito.com (2019).

A través del método del WACC para la valoración de empresas, se obtuvo que el valor de la empresa es de 10, 291.53 Millones de RM (ver anexo 11), luego se determinó su Patrimonio al mismo ratio Patrimonio/Activo del 2018, lo cual nos da un total de 5, 787.75 Millones de RM a ser dividido entre el total de acciones en el 2018 (6, 284, 398,995), para lo cual se asume que se mantendrá el mismo número a futuro.

Así, el valor de las acciones para mi persona es de 0.92 RM, un valor mucho mayor a la Utilidad por Acción del 2018 (0.20 RM) y que los Dividendos por Acción del mismo año (0.085 RM); sin embargo, es menor al Valor en Libros por Acción, el cual es de 1.50 RM en el 2018, y al Valor del mercado de la acción (4.27 RM). En este caso, la acción estaría subvaluada y se recomendaría realizar un análisis más profundo para determinar el porqué de esta situación. En una primera instancia, analizando únicamente el valor de la acción calculado a través del método de valorización de la empresa (0.9 RM) y el precio de la acción en el mercado (4.25 RM al 26 de julio del 2019), se podría decir que es conveniente aceptar la acción como un pago, donde la única alternativa que se tendría, a mi parecer, sería venderlas al precio del mercado ya que este es muy superior al valor del dividendo calculado; sin embargo, en mi caso y bajo mi criterio, no aceptaría el pago con acciones de esta empresa ya que los dividendos por acción son mínimos y tendría que conocer el número de acciones que me serán entregadas, ya que los dividendos generados por este número de acciones, como mínimo, deben ser igual a mi sueldo actual, e inclusive, al ser un importe variable puede que en un año a futuro el sueldo sea mucho mayor a los dividendos. Sin embargo, aunque el número de acciones generen unos dividendos iguales o superiores al sueldo actual, el valor actual de la empresa es mucho menor al valor de sus activos totales actuales, lo cual no es un buen indicador. Se puede decir que el grado de aversión al riesgo de mi persona está por encima del promedio.

6.5.3 Proyecciones financieras al 2025 con apalancamiento de la empresa

Respecto a las proyecciones financieras, para determinar la tasa de crecimiento de 2.02% se ha promediado los crecimientos mostrados en los periodos financieros del 2016 (2015-2016) y 2018 (2017-2018). El periodo 2016-2017 no se ha considerado debido a que se evidenció una variación en el importe de las ventas del 2017 entre los estados financieros mostrados en sus reportes anuales del año en mención y del 2018. Dicha variación se debe a la venta de parte de sus negocios derivados y la consecuente decisión para el año 2018 de no reflejar más las ventas generadas en el 2017 por estos negocios ya desvinculados.

No considero que puedan cumplir la meta al 2025 de mantener su actual crecimiento promedio anual de 2.02% ya que la meta al 2025 es de triplicar los ingresos. Según las proyecciones realizadas al 2025 (ver anexo 12), considerando como supuesto que la empresa mantendrá el ratio Deuda/Pasivo Total en 43.76%, solo se podrá alcanzar un crecimiento de 8.79% de las utilidades netas y 15.01% en las ventas totales durante el periodo 2018-2025. Asimismo, se realizó la misma proyección al 2025 para las empresas Wilmar International Ltd. (ver anexo 13) y GAR (ver anexo 14), basados en el promedio de crecimientos mostrados en los periodos 2016-2017 y 2017-2018, de 3.68% y -0.19%. El resultado de este análisis indica que Wilmar aumentará sus ventas en 28.8% y su utilidad neta en 96%, bajo el supuesto que sus otros ingresos operativos y otros egresos operativos se mantendrán constantes al promedio de los 3 últimos años. Por otro lado, GAR presentará una reducción de 1.35% al 2025 de sus ventas totales y de su utilidad neta, sin realizar ningún supuesto.

Por otro lado, el mayor apalancamiento de la empresa se evidenció en el año 2016, cuando sus préstamos incrementaron en 1, 665.8 millones de RM. Con esos fondos ha logrado un crecimiento modesto en los periodos 2015-2016 y 2017-2018. Se puede inferir que, según Bursa Announcements (2016), el préstamo fue usado para invertir en asociados y en sus activos fijos, como las plantas y plantaciones, el cual, a su vez, resultó en la reducción de 0.89% en sus costos de venta entre el 2015 y 2016. Si bien la parte financiera sirve de soporte a la parte estratégica de una empresa, el crecimiento de esta no depende únicamente del endeudamiento, si esta no tiene una estrategia efectiva la cual garantice que toda inversión, ya sea con financiamiento interno o externo, resulte en un aumento exponencial de los ingresos.

6.5.4 Aspectos financieros a considerar al ingreso hacia nuevos mercados no emergentes o menos relacionados

Para ingresar a nuevos mercados no emergentes o menos relacionados, la empresa IOI, o cualquier empresa en general, debe de considerar ciertos aspectos financieros.

Primero, el riesgo país, el cual para Bouchet y Goguel (2019) cuantifica las complejidades económicas y sociopolíticas de los sistemas nacionales, ayuda a evaluar proyectos de inversión en determinados países ya que un mayor riesgo impacta negativamente la posibilidad de obtener retornos en el largo plazo por la inversión realizada.

Segundo el tipo de cambio, el cual es “el precio de la moneda de un país expresado en función de la moneda de otro” (Ross, Westerfield, Jaffe y Jordan, 2019, p. 943). Cuando una empresa va a operar o realizar intercambios comerciales en un nuevo país debe tener muy en claro cuan volátil es su tipo de cambio porque esto afecta principalmente a las ventas de sus productos, cuyos ingresos no se registran días o inclusive meses después de haberlos vendido. Durante ese plazo, la variación del tipo de cambio es inminente sin embargo esta puede tener un impacto negativo superior a aquellos de los mercados en los cuales también se tiene presencia.

El impuesto a la renta, “puede ser uno de los flujos de salida de efectivo más grandes que experimenta una empresa” (Ross, Westerfield, Jaffe y Jordan, 2019, p. 26). Su tasa difiere de país a país lo que hace más complicado el análisis financiero y la presentación de la información financiera para una empresa con presencia en un amplio número de países. De la misma manera que con el impuesto a la renta, las empresas están expuestas a los cambios en los salarios mínimos y las exigencias que se puedan tener en base a estos por los colaboradores del país en el cual se planea ingresar.

Para finalizar, un aspecto muy importante a tener en cuenta antes y después de iniciar operaciones en un nuevo país, es la tasa de interés bancario, ya que esta afecta directamente la decisión de financiamiento. Una empresa podrá financiarse en el mercado que más le favorezca y donde otorguen menores tasas de interés, por lo tanto, podrá solicitar un préstamo bancario donde recientemente ha iniciado operaciones, en el que mantiene sus oficinas centrales o en un tercero que le brinde unas tasas más competitivas.

CONCLUSIONES

En base al estudio de caso realizado se ha podido determinar las siguientes conclusiones:

- IOI Group cuenta con buena base para lograr el reconocimiento a nivel mundial como empresa del sector aceite de palma, sin embargo, es gracias al conservadurismo en la toma de decisiones respecto al desarrollo de mercados y productos que no logra explotar su total potencial.
- La adecuada estrategia de comunicación integral a aplicar es aquella basada en las Relaciones Públicas y en el Marketing Digital por tener un amplio alcance a través de las redes sociales y contar con un mensaje innovador, relevante y fiel.
- En base al análisis de la matriz BCG se puede determinar que el producto destinado al segmento industrial de cosméticos y artículos de aseo es el producto estrella actual, mientras que el producto del segmento de jabones y detergentes está asentándose como otro producto estrella. El producto interrogante con mayor potencial de crecimiento es el Betapol del segmento de nutrición infantil.
- El rápido crecimiento de IOI en una empresa “mini-multinacional” fue ocasionado por una convergencia de distintos factores externos, como el apoyo del gobierno y aumento de la demanda; estrategias externas, como las adquisiciones y Joint Ventures; y estrategias internas, como la ampliación de plantas y plantaciones.
- La gran cantidad de información y toma de decisiones que recae en el CEO Lee puede ocasionar una toma de decisión errada o caso contrario, si la decisión es correcta, el tiempo que toma en ser aplicada puede invalidar su efectividad.
- El fruto de palma es un producto perecedero por lo que el traslado de este desde las plantaciones hacia las fabricas debe llevarse en el menor tiempo posible y en un adecuado volumen que abarate los costos de transporte.
- IOI busca actualmente disminuir su financiamiento externo, específicamente aquellos provenientes de préstamos bancarios, al mismo tiempo que evidencia una mejora en sus ratios de liquidez y de rentabilidad.
- IOI Group, de mantener el actual crecimiento de sus ventas en 2.02% anual, no alcanzará cumplir la meta al 2025 de triplicar sus ingresos.

RECOMENDACIONES

En base a lo analizado a lo largo del trabajo, a continuación, se presentan las siguientes recomendaciones a la empresa IOI Corporation:

- Aceptar la propuesta de Julian Veitch a la par que se descentraliza la gran cantidad de información de la cadena de suministro que recae en el CEO Lee y se deja de lado el aún presente conservadurismo que mantiene la empresa respecto a cada toma de decisiones sobre la incursión en nuevos mercados, tanto a través de la creación de nuevos productos o el ingreso a nuevas regiones geográficas.
- Se recomienda a la empresa IOI dirigir sus exportaciones a Vietnam por su buen nivel de importaciones de aceite de palma, debido a que su producción local es mínima, y su óptimo nivel de desempeño logístico.
- Se recomienda emplear como estrategia de comunicación integral, un fortalecimiento de sus relaciones públicas, a través de actividades medioambientales y de ayuda comunitaria, e incrementar su presencia en las redes sociales, enfocándose principalmente en la transparencia de sus procesos en plantaciones y fábricas, a través del marketing digital.
- Explotar sus productos Estrella y Vacas lecheras, principalmente a aquellos insumos destinados al segmento industrial de Cosméticos y artículos de aseo y los Fármacos con la finalidad de que los ingresos derivados de estos sean empleados en su producto Interrogante, el BETAPOL, destinado a la industria de Nutrición infantil ya que tanto el producto como la industria tienen un elevado potencial de crecimiento que debe ser aprovechado. Asimismo, investigar en nuevas aplicaciones alineadas a la tendencia del consumo saludable.
- Potenciar la Integración Vertical hacia delante, mediante la adquisición o fusión con empresas más cercanas al consumidor final como lo son sus clientes B2B. Esto se puede aplicar principalmente para el BETAPOL, tanto el producto como la industria tienen potencial de crecimiento, por lo que un producto final propio, la leche en fórmula, con el BETAPOL como ventaja competitiva tendría mayores posibilidades de éxito. De la misma manera se puede incursionar en nuevas aplicaciones en

segmentos industriales más saludables debido a la creciente tendencia de consumo saludable.

- Orientarse hacia un enfoque de diferenciación en el servicio y producto que se les brinda a los clientes B2B a través de la comunicación constante, escucha activa de sus requerimientos y mejora del servicio de pedidos. El enfoque en diferenciación no significa un total desentendimiento con los costos de la empresa, ya que se podrá lograr reducciones en los costos, sin embargo, no lo serán en la misma medida que las demás empresas dedicadas únicamente en reducir costos.
- Buscar personal, sobre todo en la gerencia, para sus filiales actuales y futuras que vivan y tengan experiencia en el país en el cual se ubican, asimismo, que compartan los valores y objetivos de la empresa de manera que se sientan identificados y trabajen gratamente.
- Optimizar el traslado de los frutos de palma y las operaciones de carga y descarga entre las plantaciones, centros de acopio y las fábricas de manera que se abaraten los costos en transporte y se reduzcan los tiempos muertos. Asimismo, la integración con sus clientes mediante un software que permita la visualización de los inventarios en tiempo real de manera que al cliente final se le brinde un mejor servicio con respecto a sus O/C.

REFERENCIAS

- Allied Market Research. (Enero del 2017). Fast food market by product type (Pizza/Pasta, Burger/Sandwich, Chicken, Asian/Latin American Food, and Sea-Food) - Global opportunity analysis and industry forecast, 2014-2022. Recuperado de <https://www.alliedmarketresearch.com/fast-food-market>
- Ámbito.com. (2019). *Malasia - Riesgo País del 12.07.2019*. Recuperado de <http://data.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=8>
- Antonio, B. T. y Kusumastuti, R. D. (2019). Lean Operations Implementation at an Indonesian Shoe Producer. *South East Asian Journal of Management*, 13(1), 92–105. Recuperado de <http://www.ebsco.com/>
- Astra Agro Lestari. (2018). *Astra Agro Lestari Annual Report 2018*. Recuperado de <http://www.astra-agro.co.id/wp-content/uploads/2019/04/annual-report-2018-web.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2019). Bonos del Tesoro EE.UU. - 10 años (%). Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD04719XD/html>
- Banco Mundial. (2019). *Indicadores de Desarrollo Mundial*. Recuperado de <https://databank.bancomundial.org/data/source/world-development-indicators#>
- Bankia Estudios. (14 de marzo del 2019). *Monitor de mercados emergentes. 13 marzo 2019*. Recuperado de <https://www.bankiaestudios.com/estudios/es/publicaciones/monitor-de-mercados-emergentes-13-marzo-2019.html>
- BBC Mundo. (29 de octubre del 2015). 6 preguntas para entender la política de un solo hijo en China. Recuperado de https://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/10/151029_china_hijo_unico_claves_men

- Bouchet, M.-H. y Goguel, A. (2019). The shortcomings of models in country risk management. *Journal of Risk Management in Financial Institutions*, 12(2), 125–144. Recuperado de <http://www.ebsco.com/>
- Bursa Malaysia. (2016). *IOI Group Annual Report 2016*. Recuperado de <http://www.bursamalaysia.com/market/listed-companies/company-announcements/subscribe/1961/option2#/?category=AR>
- Bursa Malaysia. (2017). *IOI Group Annual Report 2017*. Recuperado de <http://www.bursamalaysia.com/market/listed-companies/company-announcements/subscribe/1961/option2#/?category=AR>
- Cavaller, V., Carreras, L. D., y Sánchez-Añón, S. (2013). *Medición y evaluación de la comunicación*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Cipriano, L. G. A. (2014). *Administración estratégica*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Coffman, B. A. (2014). The family business succession model: An exploratory analysis of factors impacting family business succession preparedness (tesis doctoral). Recuperado de la base de datos de ProQuest (1559117929)
- Coyle, J. J. (2018). *Administración de la cadena de suministro: Una perspectiva logística* (10.^a ed.). México, D. F: Cengage Learning.
- Damodaran Online. (1928-2018). *Annual Returns on Stock, T.Bonds and T.Bills: 1928 – Current*. Recuperado de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- Damodaran Online. (2018). *Betas by sector (US)*. Recuperado de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- De Massis A., Di Minin A. y Frattini F. (2015). Family – Driven innovation: Resolving the paradox in family firms. *California Management Review*, 58(1), 5-19. <https://dx.doi.org/10.1525/cm.2015.58.1.5>
- Euromonitor. (2016). *Abbott Laboratories inc in packaged food (World)*. Recuperado de <https://www.euromonitor.com/>

- Euromonitor. (2018). *Fast food in Western Europe*. Recuperado de <https://www.euromonitor.com/>
- Euromonitor. (2018). *Nestlé SA in pet care*. Recuperado de <https://www.euromonitor.com/>
- Euromonitor. (2019). *World market for beauty and personal care*. Recuperado de <https://www.euromonitor.com/>
- Fontanilla, C., Nieto, D. y Urueta, J. (2015). Consideraciones sobre el transporte de fruto de palma de aceite en la Zona Norte de Colombia. *Palmas*, 36(1), 41-53. Recuperado de <https://publicaciones.fedepalma.org/index.php/palmas/issue/view/1189>
- Food Navigator (14 de enero del 2019). UK launches consultation on restricting junk food promotions. Recuperado de <https://www.foodnavigator.com/>
- Fry, J. (2016). Los costos de producción para el aceite de palma y las economías de escala en la agroindustria. *Palmas*, 37(Especial Tomo II), 271-274. Recuperado de <https://publicaciones.fedepalma.org/index.php/palmas/issue/view/1309>
- Fry, J. (2016). Perspectivas sobre mercados y precios del aceite de palma. *Palmas*, 37(Especial Tomo I), 93-98. Recuperado de <https://publicaciones.fedepalma.org/index.php/palmas/issue/view/1308>
- Fuhrman, J. M. y Wing, L. S. (2009). Family -owned businesses: Strategy, leadership, family legacy, and the influence on sustainability (tesis doctoral). University of Phoenix. De la base de datos de ProQuest Dissertations and Theses (UMI Number: 3388316)
- Gestión. (11 de junio del 2018). Consumo en Perú crecerá 3% en 2018, influenciado por las tendencias locales. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/>
- Golden Agri-Resources Ltd. (2018). *Golden Agri-Resources Ltd Annual Reports 2018*. Recuperado de https://goldenagri.com.sg/wp-content/uploads/2019/04/GAR-AR-2018_final_LowRes.pdf

- Greenpeace. (17 de noviembre del 2018). Detienen a seis activistas de Greenpeace tras subir a un barco cargado con aceite de palma en el golfo de Cádiz. Recuperado de <https://es.greenpeace.org/es/sala-de-prensa/comunicados/detienen-a-seis-activistas-de-greenpeace-tras-subir-a-un-barco-cargado-con-aceite-de-palma-en-el-golfo-de-cadiz/>
- Guerrero, L. M. O., y Barrios, M. A. B. (2013). Gerencia de las empresas familiares y no familiares: análisis comparativo. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 293–302. Recuperado de <http://www.ebsco.com/>
- Hill, C. W. L. (2015). *Negocios internacionales: Cómo competir en el mercado global* (10.^a ed.). México, D.F: McGraw-Hill.
- IOI Group (2016). *IOI Corporation Berhad - Invest Malaysia 2016*. Recuperado de <https://www.maybank-ke.com/media/491378/ioi-corporation.pdf>
- IOI Group (2018). *IOI Group Annual report 2018*. Recuperado de https://www.ioigroup.com/Content/IR/PDF/AR/2018_AR.pdf
- IOI Group (2019). Location. Recuperado de https://www.ioigroup.com/Content/BUSINESS/B_Location
- Kotler, P. (2017). *Marketing* (16.^a ed.) [versión PDF]. Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com/>
- Lambin, J.J. (2003). *Marketing estratégico*. Madrid: ESIC Editorial.
- Llamas, A. M. R., Lévy, M. J. P., y Aranzazu, S. A. M. (2006). *La estrategia crm, una visión 360° del cliente*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Malaval, P., Bénaroya, C., Braschi, J. C., y Universidad Mayor de San Marcos. Facultad de Ingeniería Industrial. (2014). *Marketing B2B: Del marketing industrial al marketing de contratos* (1.^a ed.). Lima: UNMSM. Facultad de Ingeniería Industrial.
- Marketing, P. (1998). *Estrategias de crecimiento*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>

- Maybank Kim Eng. (2016). IOI Corporation Berhad Invest Malaysia 2016. Recuperado de <https://www.maybank-ke.com/media/491378/ioi-corporation.pdf>
- Mesonero, M., y Alcaide, J. C. (2012). Marketing industrial: Cómo orientar la gestión comercial a la relación rentable y duradera con el cliente (1.a ed.). Madrid: ESIC.
- Mondragón, A. y Pinilla, C. (2017). Aceite de palma, una opción versátil. *Palmas*, 38(1), 74-77. Recuperado de <https://publicaciones.fedepalma.org/index.php/palmas/issue/view/1319>
- Mordor Intelligence. (2019). Food additives market growth, trends, and forecast (2019 - 2024). Recuperado de <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/global-food-additives-market-industry>
- O'Grady, P. J. (1992). *Just in time: Una estrategia fundamental para los jefes de producción*. Madrid: McGraw-Hill.
- Palmas. (2017). *Innovación tecnológica: estrategia para la competitividad de la agroindustria palmera*, 38 (4), 14-19. Recuperado de <https://publicaciones.fedepalma.org/index.php/palmas/article/view/12345>
- Pavlovic, D. (2014). *Mini multinational companies – The new force in the global economy*. M-Sphere, 178-183. Recuperado de: https://bib.irb.hr/datoteka/983367.2014_M-Sphere_Book_of_Papers.pdf#page=186
- Peña, A. C. (2017). *Sales and operations planning: S&op in 14 steps*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Petlina, A., y Koráb, V. (2015). Family Business in the Czech Republic: Actual Situation. *Trendy Ekonomiky a Managementu*, 9(23), 32–42. Recuperado de <http://www.ebsco.com/>
- Pharmaceutical Commerce. (29 de enero del 2019) Global pharma spending will hit \$1.5 trillion in 2023, says IQVIA. Recuperado de <https://pharmaceuticalcommerce.com/business-and-finance/global-pharma-spending-will-hit-1-5-trillion-in-2023-says-iqvia/>

- Pires, S. R. I., y Carretero Díaz, L. E. (2007). *Gestión de la cadena de suministros*. Madrid: McGraw-Hill.
- Porter, M. E. (2010). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Madrid: Pirámide.
- Procolombia. (8 de Julio del 2014). *Perfil de logística desde Colombia hacia Malasia*. Recuperado de <http://www.procolombia.co/herramientas/perfiles-logisticos-de-exportacion-por-pais/perfil-logistico-de-exportacion-malasia>
- PR Newswire. (19 de marzo del 2018). The global soap and detergent market is expected to reach USD 207.56 billion by 2025. Recuperado de <https://www.prnewswire.com/news-releases/the-global-soap-and-detergent-market-is-expected-to-reach-usd-20756-billion-by-2025-300616006.html>
- PR Newswire. (16 de abril del 2018). Global baby food and infant formula market 2018-2023: Market forecast to grow from \$50Bn in 2017, to \$69Bn during 2018-2023. Recuperado de <https://www.prnewswire.com/news-releases/global-baby-food-and-infant-formula-market-2018-2023-market-forecast-to-grow-from-50bn-in-2017-to-69bn-during-2018-2023-300630204.html>
- Reuters. (13 de marzo del 2018). Global cosmetics products market expected to reach USD 805.61 billion by 2023 – Industry size & share analysis. Recuperado de <https://www.reuters.com/brandfeatures/venture-capital/article?id=30351>
- Sabrià, F. (Ed.). (2016). *La cadena de suministro* (3.^a ed.). Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Salinas P., Kleeberg F., Cieza G., Castillo C. y Rojas E. (2019). *Manual de información y herramientas estadísticas aplicadas a la investigación de mercado* (1.a ed.). Lima: Universidad de Lima. Fondo Editorial
- Statista. (15 de marzo del 2018). Cosmetics industry – Statistics & facts. Recuperado de <https://www.statista.com/topics/3137/cosmetics-industry/>

- Statista. (27 de agosto del 2018). Global pharmaceutical industry – Statistics & facts. Recuperado de <https://www.statista.com/topics/1764/global-pharmaceutical-industry/>
- Statista. (2019). Bread & bakery products. Recuperado de <https://www.statista.com/outlook/40050000/100/bread-bakery-products/worldwide#market-arpu>
- Statista. (2019). Confectionary. Recuperado de <https://www.statista.com/outlook/40100000/100/confectionery/worldwide>
- Statista. (2019). Pet Food. Recuperado de <https://www.statista.com/outlook/40130000/100/pet-food/worldwide>
- Sukaimi Jalani, B. y Mansoor, M. (1995). Políticas de apoyo para la industria de la palma de aceite en Malasia. *Palmas*, 16(Núm. especial), 95-105. Recuperado de <https://publicaciones.fedepalma.org/index.php/palmas/issue/view/57>
- Sustitutos maravillosos para el aceite vegetal. (s.f.). Recuperado de <http://www.herbanica.com/sustitutos-maravillosos-para-el-aceite-vegetal/>
- T. Vallet-Bellmunt, A. Vallet-Bellmunt, e I. Vallet-Bellmunt (Eds.). (2015). *Principios de marketing estratégico*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Trademap. (2019). Importaciones de la P.A. 15.11.00.00.00 al 2019 según volumen <https://www.trademap.org/Index.aspx?lang=es&AspxAutoDetectCookieSupport=1>
- Trademap. (2019). Importaciones de la P.A. 15.11.00.00.00 al 2019 según volumen <https://www.trademap.org/Index.aspx?lang=es&AspxAutoDetectCookieSupport=1>
- USDA Foreign Agricultural Service. (3 de abril 2019). *Vietnam. Oilseeds and products anual*. Recuperado de https://gain.fas.usda.gov/Recent%20GAIN%20Publications/Oilseeds%20and%20Products%20Annual_Hanoi_Vietnam_4-3-2019.pdf
- Wilmar International Ltd. (2018). *Wilmar Annual Report 2018*. Recuperado de https://wilmar-iframe.todayir.com/attachment/20190411162436345449392_en.pdf

BIBLIOGRAFÍA

- Armstrong, G., & Kotler, P. (2011). *Introducción al marketing*. (3.^a ed.). México: Pearson.
- Brealey, R. A., Myers, S. C., y Allen, F. (2015). *Principios de finanzas corporativas* (11.^a ed.). México D. F.: McGraw Hill Interamericana
- Cid A., Méndez R. y Sandoval F. (2015). *Investigación: Fundamentos y metodología*. Lima: Pearson.
- Dieleman, M. (2018). *IOI's Global Challenge: Moving Up the Palm Oil Value Chain* (caso W18090). Recuperado del sitio de internet de Universidad Harvard, Escuela de Negocios: <https://hbsp.harvard.edu/tu/6730269e>
- Europa Press (25 de setiembre del 2018). Activistas de Greenpeace ocupan una refinería del mayor distribuidor mundial de aceite de palma en Indonesia. Recuperado de <https://www.europapress.es/sociedad/medio-ambiente-00647/noticia-activistas-greenpeace-ocupan-refineria-mayor-distribuidor-mundial-aceite-palma-indonesia-20180925142627.html>
- Heizer, J., Munson, C. y Render, B. (2017). *Operations management*. Recuperado de <http://115.127.115.77:8080/xmlui/handle/123456789/1241>
- Pino, G. R. (2018). *Metodología de la investigación: Elaboración de diseños para contrastar hipótesis*. (2.^a ed.). Lima: Editorial San Marcos.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. F. (2012). *Finanzas corporativas*. (9.^a ed.). México: McGraw-Hill.
- Ross, S., Westerfield, R., Jaffe, J. y Jordan, B. (2018). *Finanzas Corporativas*. (11.^a ed.). México D.F.: McGraw Hill.



ANEXOS

Anexo 1: Matriz EFE - Factores externos

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Amenazas			
1. Desastres naturales y plagas que afecten las plantaciones de IOI	0.12	2	0.24
2. Tendencia de los consumidores finales (de consumo masivo) hacia la ingesta de alimentos saludables y uso de productos naturales	0.06	3	0.18
3. Impacto negativo en las ventas e imagen corporativa por malas prácticas en fábricas y plantaciones	0.1	3	0.3
4. Interrupción de la producción y distribución del aceite de palma por parte de activistas	0.1	3	0.3
5. Ambiente Competitivo	0.08	2	0.16
6. Prohibición o restricción, por parte del gobierno, del consumo en los segmentos industriales que opera (plástico, papel, grasas)	0.06	3	0.18
Oportunidades			
1. Demanda ascendente en productos de consumo masivo	0.06	3	0.18
2. Aumento del poder adquisitivo en países emergentes	0.12	3	0.36
3. Uso de tecnologías en fábricas y mejores sistemas de riego en las plantaciones	0.12	4	0.48
4. Mayor diversificación vertical al segmento B2C	0.1	3	0.3
5. Creciente tendencia de consumo saludable	0.08	3	0.24
Totales	100%		2.92

Calificar entre 1y 4	4	Responde Muy Bien
	3	Responde Bien
	2	Responde Mal
	1	Responde Muy Mal

Nota: Una puntuación mayor a 2.5 es un resultado positivo, uno menor es desfavorable.

Fuente: Dieleman (2018); Euromonitor (2016); Euromonitor (2018); Food Navigator (2019); Gestión (2018); Greenpeace (2018) y Palmas (2017).

Elaboración Propia

Anexo 2: Matriz EFI - Factores internos

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Debilidades	48%		
1. Exhaustiva inversión en I+D	0.06	2	0.12
2. Rápido deterioro del fruto de la palma influye en la calidad y cantidad de insumos manufacturados	0.09	2	0.18
3. Presencia de insumos en segmentos industriales dañinos para la salud	0.11	1	0.11
4. Industria sensible a la percepción de consumidores B2B y B2C sobre el impacto medioambiental.	0.14	1	0.14
5. Incremento de los costos en la industria	0.08	1	0.08
Fortalezas	52%		
1. Aplicación de sus productos a industrias dedicadas al cuidado y salud de la población	0.05	3	0.15
2. Elevado número de patentes generadas (I+D)	0.09	4	0.36
3. Diversificada cartera de productos en distintos segmentos industriales	0.11	4	0.44
4. Materia prima versátil y/o maleable.	0.09	4	0.36
5. Ventas concentradas en empresas multinacionales reconocidas	0.06	4	0.24
6. Transferencia del Know-How entre plantas	0.05	3	0.15
7. Precio competitivo a comparación de sus sustitutos	0.07	4	0.28
Totales	100%		2.61

Calificar entre 1y 4	4	Fortaleza Mayor
	3	Fortaleza Menor
	2	Debilidad Menor
	1	Debilidad Mayor

Nota: Una puntuación mayor a 2.5 es un resultado positivo, uno menor es desfavorable.
 Fuente: Bénaroya, Braschi, Malaval y Universidad Mayor de San Marcos (2014); Dieleman (2018); Fontanilla, Nieto y Ureta (2015); Fry (2016); IOI Group (2018); Maybank Kim Eng (2016); y, Mondragón y Pinilla (2017).
 Elaboración Propia

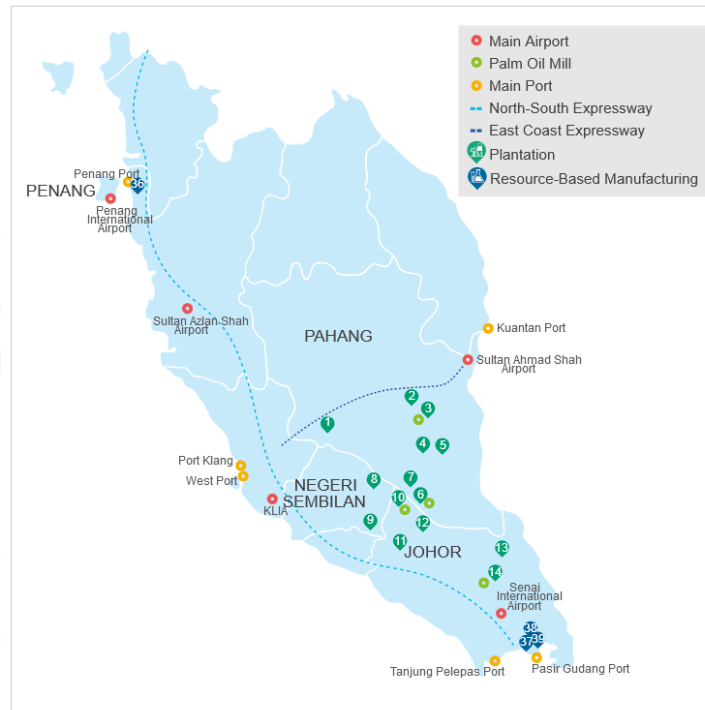
Anexo 3: Calificaciones asignadas para elaborar la matriz BCG

Cartera de actividades	Tasa de crecimiento de mercado	Dominio en cuota de mercado
Fármacos	4	9
Cosméticos y artículos de aseo	8	8
Nutrición infantil	6	1
Repostería	3	6
Frituras	5	7
Confitería	2	5
Nutrición animal	1	3
Jabones y Detergentes	9	4
Aditivos Alimenticios	7	2

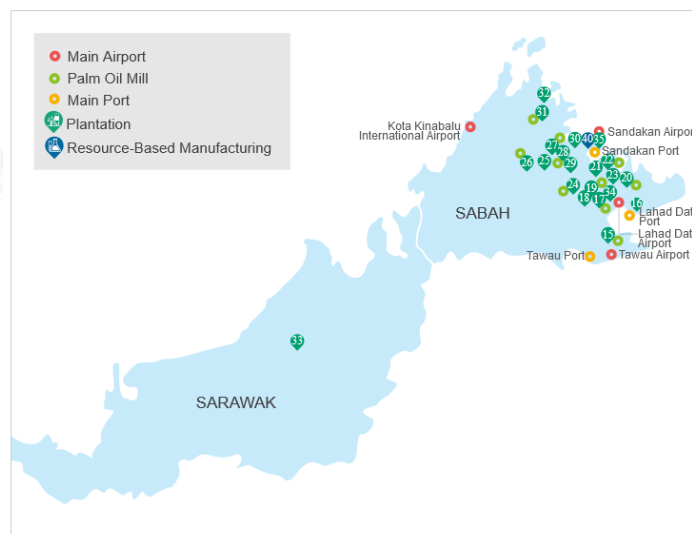
Fuente: Allied Market Research (2017); Mordor Intelligence (2019); PR Newswire (2018); Reuters (2018); Statista (2018) y Statista (2019).
Elaboración Propia

Anexo 4: Ubicación de plantaciones y refinерías de IOI en Malasia

Peninsular



East Malaysia



Fuente: IOI Group (2019)

Anexo 5: Unidades de transporte del fruto de la palma



Fuente: Fontanilla, Nieto y Urueta (2015)

Anexo 6: Ratios financieros de IOI Group

	<u>2017</u>	<u>2018</u>
<u>Ratios de Liquidez</u>		
Liquidez General	1.66	2.87
Prueba Ácida	0.91	2.35
Capital de Trabajo	2395.40	3405.30
Prueba Defensiva	0.19	0.22
Liquidez Seca	0.62	0.67
<u>Ratios de Gestión</u>		
Rotación CxC Comerciales	4.65	9.09
Período promedio de Cobro (días)	77.50	39.61
Rotación de existencias	1.97	5.98
Período promedio de Existencias (días)	182.79	60.22
Rotación CxP comerciales	3.84	8.73
Período promedio de Pago (días)	93.75	41.25
Rotación del Activo	0.40	0.44
<u>Ratios de Endeudamiento</u>		
Relación Deuda/Patrimonio	1.34	0.78
Razón de Patrimonio a Activo (%)	43%	56%
Razón de Deuda a Activo (%)	57%	44%
Razón de Composición de la Deuda (%)	35%	25%
Cobertura de Gastos Financieros	6.15	6.21
<u>Análisis Dupont</u>		
Margen Neto		0.17
Rotación de Activos		0.44
Multiplicador de Capital		1.78
ROE		0.13
<u>Indicadores de Desempeño</u>		
NOPAT (En millones de RM)	984.12	1087.02
FEN (En millones de RM)	1169.60	1645.20
Depreciación + Amortización (En millones de RM)	479.30	408.40
EVA (En millones de RM)	295.10	585.99
ROIC	0.07	0.11
FEL (En millones de RM)		4811.42

Fuente: IOI Group (2018)

Elaboración Propia

Anexo 7: Ratios financieros de Golden Agri-Resources Ltd

	<u>2017</u>	<u>2018</u>
<u>Ratios de Liquidez</u>		
Liquidez General	1.11	1.16
Capital de Trabajo	276,881	394,596
Prueba Defensiva	0.06	0.08
Liquidez Seca	0.25	0.29
<u>Ratios de Gestión</u>		
Rotación CxC Comerciales	15.45	13.43
Período promedio de Cobro (días)	23.31	26.81
Rotación de existencias	6.46	6.15
Período promedio de Existencias (días)	55.73	58.57
Rotación CxP comerciales	11.77	9.02
Período promedio de Pago (días)	30.58	39.93
Rotación del Activo	0.92	0.84
<u>Ratios de Endeudamiento</u>		
Relación Deuda/Patrimonio	0.98	0.98
Razón de Patrimonio a Activo (%)	50.49%	50.44%
Razón de Deuda a Activo (%)	49.51%	49.56%
Cobertura de Gastos Financieros	1.73	0.90
<u>Análisis Dupont</u>		
Margen Neto	1.05%	0.03%
ROE	1.92%	0.04%
ROA	0.97%	0.02%
<u>Indicadores de Desempeño</u>		
NOPAT (US\$'000)	180,565.50	110,982
FEN (US\$'000)	423,029	285,924
Depreciación y Amortización (US\$'000)	343,964	284,046
Capital Invertido (US\$'000)	4,784,892	4,761,733
Inversión en Capital de Operación (US\$'000)		-23,159
ROIC	3.77%	2.33%
FEL (US\$'000)		134,141

Fuente: Golden Agri-Resources Ltd. (2018)
Elaboración Propia

Anexo 8: Ratios financieros de Wilmar International Ltd.

	<u>2017</u>	<u>2018</u>
<u>Ratios de Liquidez</u>		
Liquidez General	1.15	1.18
Capital de Trabajo	0.73	0.81
Prueba Defensiva	0.07	0.08
Liquidez Seca	0.28	0.28
<u>Ratios de Gestión</u>		
Rotación CxC Comerciales	10.63	10.23
Período promedio de Cobro (días)	33.88	35.19
Rotación de existencias	4.84	5.07
Período promedio de Existencias (días)	74.37	71.02
Rotación CxP comerciales	36.36	27.82
Período promedio de Pago (días)	9.90	12.94
Rotación del Activo	1.06	0.97
<u>Ratios de Endeudamiento</u>		
Relación Deuda/Patrimonio	1.41	1.72
Razón de Patrimonio a Activo (%)	41.50%	36.70%
Razón de Deuda a Activo (%)	58.50%	63.30%
Cobertura de Gastos Financieros	3.13	2.02
<u>Análisis Dupont</u>		
Margen Neto (%)	2.94%	2.75%
ROE (%)	7.54%	7.30%
ROA (%)	3.13%	2.68%
<u>Indicadores de Desempeño</u>		
NOPAT (US\$'000)	1,317,516.27	1,377,148.45
FEN (US\$'000)	1,326,402	1,269,670
Depreciación y Amortización (US\$'000)	45959	45439
Capital Invertido (US\$'000)	22,162,649	22,455,469
Inversión en Capital de Operación (US\$'000)		292,820
ROIC	5.94%	6.13%
FEL (US\$'000)		1,084,328.45

Fuente: Wilmar International Ltd. (2018)
Elaboración Propia

Anexo 9: Análisis horizontal y vertical del estado de resultados de IOI Group

STATEMENTS OF
PROFIT OR LOSS
FOR THE FINANCIAL YEAR ENDED 30 JUNE 2018

In RM million	Note	Group				Análisis Horizontal	Análisis Vertical
		2015	2016	2017	2018	2017/2018	2018
Continuing operations							
Revenue	5	11,541.5	11,739.3	7,249.3	7,417.6	2.32%	100.00%
Cost of sales		-9,430.9	-9,346.9	-5,332.8	-5,674.1	6.40%	-76.50%
Gross profit		2,110.6	2,392.4	1,916.5	1,743.5	-9.03%	23.50%
Other operating income	6	632.1	512.5	709.6	791.7	11.57%	10.67%
Marketing and selling expenses		-249.5	-287.1	-179.0	-177.9	-0.61%	-2.40%
Administration expenses		-449.4	-449.5	-276.9	-320.7	15.82%	-4.32%
Other operating expenses	7	-902.2	-813.2	-906.1	-794.3	-12.34%	-10.71%
Operating profit		1,141.6	1,355.1	1,264.1	1,242.3	-1.72%	16.75%
Share of results of associates		104.6	99.7	140.7	140.9	0.14%	1.90%
Share of results of joint ventures		-5.8	-5.2	-3.4	-2.6	-23.53%	-0.04%
Profit before interest and taxation		1,240.4	1,449.6	1,401.4	1,380.6	-1.48%	18.61%
Interest income	8	92.9	53.3	60.9	71.9	18.06%	0.97%
Finance costs	9	-281.6	-218.6	-205.5	-200.1	-2.63%	-2.70%
Net foreign currency translation gain/(loss) on foreign currency denominated borrowings		-735.3	-318.5	-298.8	297.7	-199.63%	4.01%
Net foreign currency translation gain on foreign currency denominated deposits				25.0	20.6		0.28%
Profit before taxation	10	316.4	965.8	983.0	1,570.7	59.79%	21.18%
Taxation	11	-261.6	-319.5	-292.7	-334.0	14.11%	-4.50%
Profit for the financial year from continuing operations		54.8	646.3	690.3	1,236.7	79.15%	16.67%
Discontinued operations							
Profit from discontinued operations, net or tax	12	-	-	65.4	151.9		
Gain on disposal of discontinued operations		-	-	10.4	1,154.8		
Gain on re-measurement of the remaining equity interest held as associate		-	-	0.0	342.1		
Recognition of fair value of put and call options		-	-	0.0	182.8		
Profit for the financial year from discontinued operations, net or tax		-	-	75.8	1,831.6		
Profit for the financial year		54.8	646.3	766.1	3,068.3		

Fuente: Bursa Malaysia (2016); Bursa Malaysia (2017) y IOI Group (2018).

Elaboración propia

Anexo 10: Análisis horizontal y vertical del estado de situación financiera de IOI Group

STATEMENTS OF
FINANCIAL POSITION
AS AT 30 JUNE 2018

In RM million	Note	Group				Análisis Horizontal	Análisis Vertical	In RM million	Note	Group				Análisis Horizontal	Análisis Vertical	
		2015	2016	2017	2018	2017/2018	2018			2015	2016	2017	2018	2017/2018	2018	
ASSETS							EQUITY AND LIABILITIES									
Non-current assets							Equity attributable to owners of the parent									
Property, plant and equipment	15	9,765.5	9,985.1	10,086.9	8,411.2	-16.61%	73.02%	Share capital	29	645.9	646.2	783.8	786.7	0.37%	8.4%	
Intangible assets	16	458.4	521.7	522.1	394.9	-24.36%	3.43%	Reserves	30	-617.0	-703.0	38.4	-16.9	-144.01%	-0.2%	
Investments in subsidiaries	17	0.0	0.0	0.0	0.0	-	-	Retained earnings		7,040.1	7,194.9	6,635.2	8,386.5	26.39%	89.1%	
Amounts due from subsidiaries	17	0.0	0.0	0.0	0.0	-	-			7,069.0	7,138.1	7,457.4	9,156.3	22.78%		
Investments in associates	18	812.7	937.5	1,121.1	2,491.1	122.20%	21.63%	Non-controlling interests		274.1	278.9	261.3	259.4	-0.73%	2.8%	
Derivative assets	19	138.7	148.3	140.6	155.4	10.53%	1.35%	Total equity		7,343.1	7,417.0	7,718.7	9,415.7	21.99%	56.2%	
Deferred tax assets	20	53.0	38.0	52.0	14.7	-71.73%	0.13%	LIABILITIES								
Other non-current assets	21	48.9	59.7	67.0	51.6	-22.99%	0.45%	Non-current liabilities								
		11,277.2	11,690.3	11,989.7	11,518.9	-3.93%	68.80%	Borrowings	31	5,835.9	4,902.9	5,267.7	4,284.5	-18.66%	77.8%	
Current assets							Current liabilities									
Inventories	22	2,083.1	2,284.4	2,707.7	949.1	-64.95%	18.2%	Amounts due to subsidiaries	17	0.0	0.0	0.0	0.0	-	-	
Trade and other receivables	23	1,062.4	1,191.2	1,560.6	816.2	-47.70%	15.6%	Derivative liabilities	19	29.9	13.3	23.2	53.6	131.03%	1.0%	
Amounts due from subsidiaries	17	0.0	0.0	0.0	0.0	-	-	Deferred tax liabilities	20	1,344.9	1,334.2	1,309.9	1,114.7	-14.90%	20.2%	
Derivative assets	19	41.1	232.9	56.4	398.9	607.27%	7.6%	Other non-current liabilities	32	29.4	64.3	65.6	55.7	-15.09%	1.0%	
Other investments	24	107.2	104.2	103.6	86.1	-16.89%	1.6%			7,240.1	6,314.7	6,666.4	5,508.5	-17.37%	75%	
Amounts due from associates	25	0.5	6.4	1.4	147.4	10428.57%	2.8%	Current liabilities								
Other current assets	26	88.5	94.3	83.2	61.4	-26.20%	1.2%	Borrowings	31	812.5	2,478.3	2,076.1	894.8	-56.90%	49.2%	
Short term funds	27	1,088.9	1,120.1	680.4	1,087.9	59.89%	20.8%	Trade and other payables	33	833.4	1,129.5	1,388.8	650.1	-53.19%	35.8%	
Deposits with financial institutions	28	221.4	248.7	156.6	1,276.0	714.81%	24.4%	Amounts due to subsidiaries	17	0.0	0.0	0.0	0.0	-	0.0%	
Cash and bank balances		478.2	569.4	685.1	400.7	-41.51%	7.7%	Derivative liabilities	19	123.8	94.5	91.8	213.3	132.35%	11.7%	
		5,171.3	5,851.6	6,035.0	5,223.7	-13.44%	31.2%	Other current liabilities	34	95.6	122.1	82.9	60.2	-27.38%	3.3%	
		-	14.2							1,865.3	3,824.4	3,639.6	1,818.4	-50.04%	25%	
TOTAL ASSETS		16,448.5	17,556.1	18,024.7	16,742.6	-7.11%	100%	Total liabilities		9,105.4	10,139.1	10,306.0	7,326.9	-28.91%	43.8%	
								TOTAL EQUITY AND LIABILITIES		16,448.5	17,556.1	18,024.7	16,742.6	-7.11%	100%	

Fuente: Bursa Malaysia (2016); Bursa Malaysia (2017) y IOI Group (2018).
Elaboración Propia.

Anexo 11: Método del WACC para valorizar la empresa IOI Group

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Tasa de Imp. Renta	21.26%	28.04%	28.04%	28.04%	28.04%	28.04%	28.04%	28.04%
EBIT	1,380.60	1,364.83	1,409.60	1,455.27	1,501.87	1,549.40	1,597.89	1,647.36
IR	- 293.58	- 382.71	- 395.26	- 408.07	- 421.13	- 434.46	- 448.06	- 461.93
NOPAT	1,087.02	982.12	1,014.34	1,047.21	1,080.73	1,114.94	1,149.83	1,185.43
(+) Depreciación	407.30	444.88	444.88	444.88	444.88	444.88	444.88	444.88
(+) Amortización	1.10	1.83	1.83	1.83	1.83	1.83	1.83	1.83
FCL	1,495.42	1,428.82	1,461.04	1,493.91	1,527.43	1,561.64	1,596.53	1,632.13
WACC	5.05%	5.05%						
Deuda	4,502.24	(43.76%)						
Patrimonio (Equity)	5,785.77	(56.24%)						
Valor de la Empresa	10,288.01	(100.00%)						
Valor de la acción	0.92	RM						
Equity/Nro Acciones								

Cálculo del WACC	
	Prom 2015-2019
Beta desapalancada	0.48
Bono del tesoro (tasa libre riesgo)	2.30%
S&P 500 (retorno de mercado)	7.63%
Riesgo país de Malasia	1.18%
Beta apalancada	0.75
Ke (Costo equity)	7.47%
WACC	5.05%

Notas: Se ha considerado la depreciación y amortización para los años 2019-2025 como el promedio de dichos datos durante el periodo 2015-2018. De la misma manera, la tasa de impuesto a la renta para los años 2019 al 2025 se ha considerado el promedio de dicha tasa durante el periodo 2015-2018. Fuente: Ámbito.com (2019); Banco Central de Reserva del Perú (2019); Damodaran Online (1928-2018); Damodaran Online (2018); IOI Group (2018) y Ross (2018).

Elaboración Propia.

Anexo 12: Proyección financiera de IOI Group al 2025

In RM million	Note	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Continuing operations									
Revenue	5	7,417.60	7,567.27	7,719.95	7,875.72	8,034.63	8,196.74	8,362.13	8,530.85
Cost of sales		- 5,674.10	- 5,788.59	- 5,905.38	- 6,024.54	- 6,146.09	- 6,270.11	- 6,396.62	- 6,525.68
Gross profit		1,743.50	1,778.68	1,814.57	1,851.18	1,888.53	1,926.64	1,965.51	2,005.17
Other operating income	6	791.70	807.67	823.97	840.60	857.56	874.86	892.51	910.52
Marketing and selling expenses		- 177.90	- 181.49	- 185.15	- 188.89	- 192.70	- 196.59	- 200.55	- 204.60
Administration expenses		- 320.70	- 327.17	- 333.77	- 340.51	- 347.38	- 354.39	- 361.54	- 368.83
Other operating expenses	7	- 794.30	- 853.95	- 853.95	- 853.95	- 853.95	- 853.95	- 853.95	- 853.95
Operating profit		1,242.30	1,223.74	1,265.66	1,308.43	1,352.06	1,396.57	1,441.98	1,488.31
Share of results of associates		140.90	143.74	146.64	149.60	152.62	155.70	158.84	162.05
Share of results of joint ventures		- 2.60	- 2.65	- 2.71	- 2.76	- 2.82	- 2.87	- 2.93	- 2.99
Profit before interest and taxation		1,380.60	1,364.83	1,409.60	1,455.27	1,501.87	1,549.40	1,597.89	1,647.36
Interest income	8	71.90	73.35	74.83	76.34	77.88	79.45	81.06	82.69
Finance costs	9	- 200.10	- 226.45	- 226.45	- 226.45	- 226.45	- 226.45	- 226.45	- 226.45
Net foreign currency translation gain/(loss) on foreign currency denominated borrowings		297.70	303.71	309.83	316.09	322.46	328.97	335.61	342.38
Net foreign currency translation gain on foreign currency denominated deposits		20.60	21.02	21.44	21.87	22.31	22.76	23.22	23.69
Profit before taxation	10	1,570.70	1,536.46	1,589.26	1,643.12	1,698.08	1,754.14	1,811.33	1,869.68
Taxation	11	- 334.00	- 430.83	- 445.64	- 460.74	- 476.15	- 491.87	- 507.91	- 524.27
Profit for the financial year from continuing operations		1,236.70	1,105.62	1,143.62	1,182.38	1,221.92	1,262.27	1,303.42	1,345.41

Periodo	Crecimiento
2015-2016	1.71%
2017-2018	2.32%
Promedio	2.02%

Notas: Se ha considerado que el importe promedio entre el 2015-2018 se mantendrá para las proyecciones al 2025 de las cuentas Other operating expenses y Finance cost. Asimismo, el crecimiento de las ventas (Revenue) se ha calculado como un promedio de los crecimientos de los periodos 2015-2016 y 2017-2018, ya que entre el 2016 y 2017 se incurrieron en actividades no regulares para la empresa, cuyo flujo de ingresos no reflejan verdaderamente las operaciones regulares de esta.

Fuente: IOI Group (2018)

Elaboración Propia.

Anexo 13: Proyección financiera de Wilmar International Ltd. al 2025

WILMAR INTERNATIONAL LIMITED
CONSOLIDATED INCOME STATEMENT
 FOR THE FINANCIAL YEAR ENDED
 31 DECEMBER 2018

	IR	21.6%	18.5%	18.5%	18.5%	18.5%	18.5%	18.5%	18.5%
Note	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
	US\$'000	US\$'000	US\$'000	US\$'000	US\$'000	US\$'000	US\$'000	US\$'000	US\$'000
		3.68%							28.8%
Revenue	4	44,497,706	46,136,726	47,836,117	49,598,104	51,424,991	53,319,169	55,283,117	57,319,405
Cost of sales	5	-40,102,950	-41,580,094	-43,111,648	-44,699,614	-46,346,071	-48,053,173	-49,823,155	-51,658,331
Gross profit		4,394,756	4,556,632	4,724,470	4,898,490	5,078,920	5,265,996	5,459,963	5,661,074
Other items of income									
Finance income	6	467,338	484,552	502,400	520,905	540,092	559,986	580,612	601,998
Other operating income	7	197,054	205,979	205,979	205,979	205,979	205,979	205,979	205,979
Other items of expense									
Net loss arising from changes in fair value of biological assets		-16,322	-14,132	-14,132	-14,132	-14,132	-14,132	-14,132	-14,132
Selling and distribution expenses		-1,901,352	-1,971,386	-2,044,000	-2,119,288	-2,197,349	-2,278,286	-2,362,204	-2,449,213
Administrative expenses		-732,139	-759,106	-787,067	-816,058	-846,116	-877,282	-909,596	-943,100
Other operating expenses	7	-146,535	-206,216	-206,216	-206,216	-206,216	-206,216	-206,216	-206,216
Finance costs	8	-819,439	-849,622	-880,917	-913,364	-947,007	-981,889	-1,018,056	-1,055,555
Non-operating items	9	-136,247	-141,265	-146,469	-151,864	-157,458	-163,257	-169,271	-175,506
Share of results of joint ventures		67,189	69,664	72,230	74,890	77,649	80,509	83,474	86,549
Share of results of associates		243,088	252,042	261,326	270,951	280,931	291,279	302,008	313,132
Profit before tax from continuing operations	10	1,617,391	1,627,140	1,687,603	1,750,293	1,815,292	1,882,686	1,952,562	2,025,011
Income tax expense	11	-349,793	301,289	312,484	324,092	336,128	348,607	361,545	374,960
Profit from continuing operations, net of tax		1,267,598	1,928,429	2,000,087	2,074,385	2,151,420	2,231,292	2,314,107	2,399,971
Loss from discontinued operations, net of tax	16	-43,367	0	0	0	0	0	0	0
Profit for the year		1,224,231	1,928,429	2,000,087	2,074,385	2,151,420	2,231,292	2,314,107	2,399,971

96.0%

Nota: Proyecciones de los otros ingresos y egresos operacionales, al igual que perdidas por cambios del valor de activos biológicos se han mantenido al promedio del periodo 2016-2018

Fuente: Wilmar International Ltd. (2017) y Wilmar International Ltd. (2018)

Elaboración Propia

Anexo 14: Proyección financiera de Golden Agri-resources Ltd. al 2025

GOLDEN AGRI-RESOURCES LTD
 CONSOLIDATED
 INCOME STATEMENT
 FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2018

Note	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
	US\$'000	US\$'000	US\$'000	US\$'000	US\$'000	US\$'000	US\$'000	US\$'000	US\$'000	US\$'000	
			-0.19%								
		4.14%	-4.53%							-1.35%	
Revenue	5	7,208,849	7,507,599	7,167,428	7,153,566	7,139,730	7,125,922	7,112,140	7,098,385	7,084,656	7,070,954
Cost of sales	6	-6,194,462	-6,410,193	-6,160,594	-6,148,679	-6,136,787	-6,124,918	-6,113,072	-6,101,249	-6,089,449	-6,077,672
Gross profit		1,014,387	1,097,406	1,006,834	1,004,887	1,002,943	1,001,003	999,067	997,135	995,207	993,282
Operating expenses											
Selling expenses	7	-533,479	-544,561	-522,582	-521,571	-520,563	-519,556	-518,551	-517,548	-516,547	-515,548
General and administrative expenses	7	-305,305	-312,091	-336,276	-335,626	-334,977	-334,329	-333,682	-333,037	-332,393	-331,750
		-838,784	-856,652	-858,858	-857,197	-855,539	-853,884	-852,233	-850,585	-848,940	-847,298
Operating Profit		175,603	240,754	147,976	147,690	147,404	147,119	146,835	146,551	146,267	145,984
Other income/(expenses)											
Financial income	8	28,906	33,267	37,456	37,384	37,311	37,239	37,167	37,095	37,023	36,952
Financial expenses	8	-131,346	-139,329	-163,931	-163,614	-163,298	-162,982	-162,666	-162,352	-162,038	-161,724
Share of results of associated companies		794	2,195	845	843	842	840	838	837	835	834
Share of results of joint ventures		7101	409	-40,350	-40,272	-40,194	-40,116	-40,039	-39,961	-39,884	-39,807
Foreign exchange (loss)/gain		47188	-21,495	-20,497	-20,457	-20,418	-20,378	-20,339	-20,300	-20,260	-20,221
Other operating income	9	46,325	43,885	125,495	125,252	125,010	124,768	124,527	124,286	124,046	123,806
		-1,032	-81,068	-60,982	-60,864	-60,746	-60,629	-60,512	-60,395	-60,278	-60,161
Exceptional items											
Allowance for impairment loss on property, plant and equipment	24	-34,296	-25,880	-1,345	-1,342	-1,340	-1,337	-1,335	-1,332	-1,329	-1,327
Allowance for impairment loss on disposal group held for sale	18	0	-19,699	0	0	0	0	0	0	0	0
		-34,296	-45,579	-1,345	-1,342	-1,340	-1,337	-1,335	-1,332	-1,329	-1,327
Profit before income tax	10	140,275	114,107	85,649	85,483	85,318	85,153	84,988	84,824	84,660	84,496
Income tax	11	262,544	-35,042	-83,771	-83,609	-83,447	-83,286	-83,125	-82,964	-82,804	-82,643
Profit for the year		402,819	79,065	1,878	1,874	1,871	1,867	1,864	1,860	1,856	1,853
											-1.35%

Nota: Proyectado al -0.19%, promedio del crecimiento de los periodos 2016-2017 y 2017-2018.

Fuente: Golden Agri-Resources Ltd. (2017) y Golden Agri-Resources Ltd. (2018)

Elaboración Propia