

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

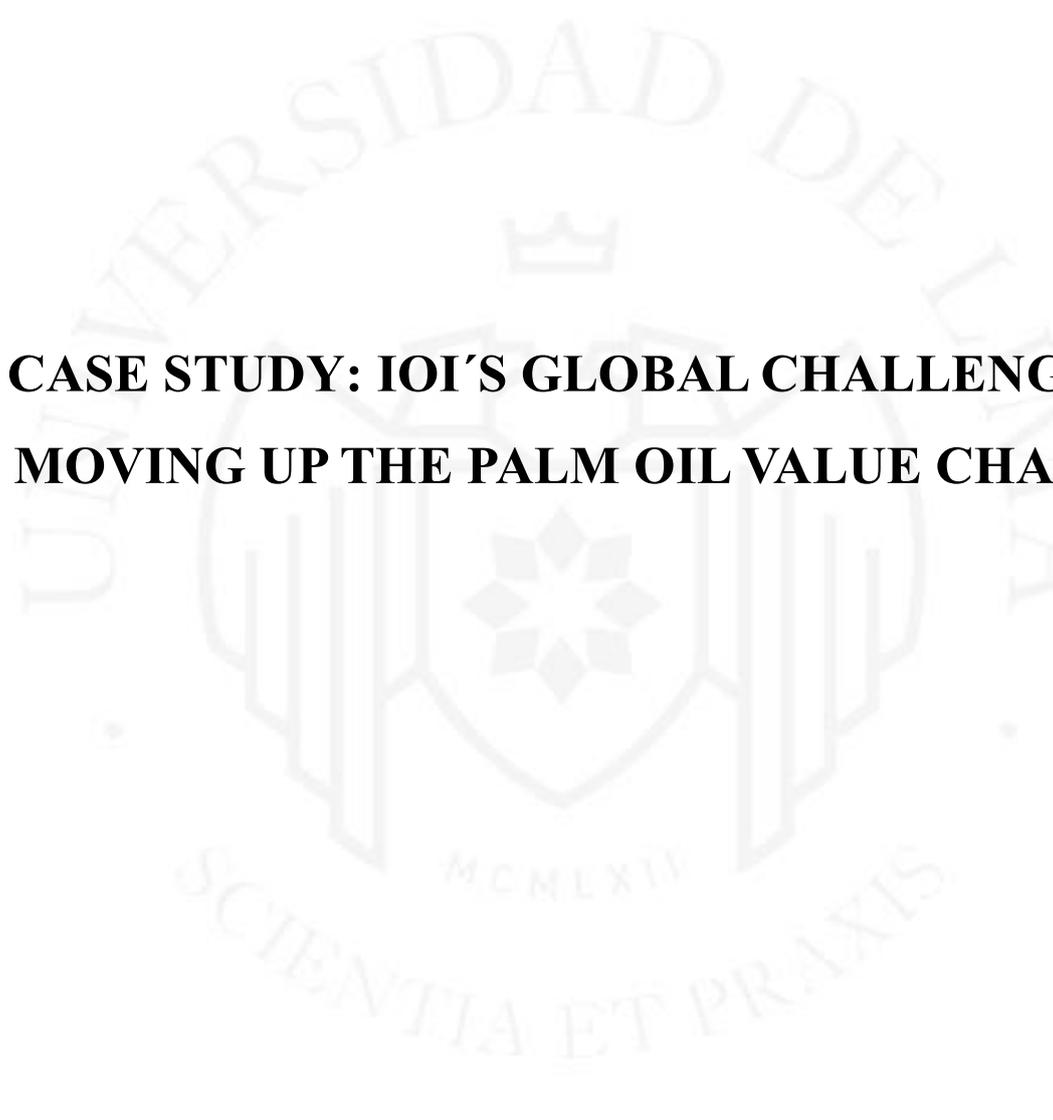
Andrea Valeria Francesqui Bravo

Código 20130505

Lima – Perú

Octubre del 2019





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

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	IX
ABSTRACT.....	X
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: OBJETIVOS.....	2
1.1 Objetivo General.....	2
1.2 Objetivos Específicos.....	2
CAPÍTULO II: PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	3
2.1 Pregunta General.....	3
2.2 Preguntas Específicas.....	3
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	4
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	5
CAPÍTULO V: DESCRIPCIÓN DEL CASO	6
5.1 Industria del Aceite de Palma	6
5.2 IOI como Empresa	6
5.3 Problema de sostenibilidad.....	7
5.4 Propuesta de crecimiento.....	7
CAPÍTULO VI: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	8
6.1 Área de Inteligencia de Mercados Internacionales	8
6.1.1 Top 5 para enfatizar sus exportaciones	8
6.1.2 Top 5 países emergentes.....	11
6.1.3 Tamaño del Mercado de Vietnam.....	14
6.2 Área de Mercadotecnia Internacional	15

6.2.1	Grupos de Productos	15
6.2.2	Estrategia de Comunicación	21
6.2.3	Estrategia de Marketing.....	29
6.2.4	Gestión Comercial de una Empresa Familiar	34
6.3	Área de Strategic Global Management	36
6.3.1	Factores y estrategias internas y externas de crecimiento	36
6.3.2	Desafío de crecimiento de IOI Loders Croklaan	37
6.3.3	Ventaja Competitiva y el crecimiento a futuro.....	38
6.3.4	IOI como empresa familiar	39
6.3.5	Propuesta para productos derivados de aceite de palma	39
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	Enfoque Just in Time.....	41
6.4.3	Coordinación de las operaciones Downstream y Upstream	42
6.5	Área Financiamiento Internacional	43
6.5.1	Análisis Financiero.....	43
6.5.2	Pago con Acciones	47
6.5.3	Apalancamiento Financiero	47
6.5.4	Ingreso a Nuevos Mercados.....	49
	CONCLUSIONES.....	50
	RECOMENDACIONES	52
	REFERENCIAS	54
	BIBLIOGRAFÍA	57
	ANEXOS.....	58

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 6.1 Ranking de Factores: Top 5	9
Tabla 6.2 Ranking de Factores: Top 5 emergentes	12
Tabla 6.3 Cálculo del Tamaño de Mercado	14
Tabla 6.4 Cálculo del Consumo per cápita	14
Tabla 6.5 Segmentos de los Productos de IOI	15
Tabla 6.6 Matriz de Perfil de Clientes Industriales	16
Tabla 6.7 Matriz de las Cinco Fuerzas de Michael Porter.....	17
Tabla 6.8 Matriz EFE	17
Tabla 6.9 Matriz EFI	19
Tabla 6.10 Ranking de Factores: Estrategia de Comunicación	24
Tabla 6.11 Matriz Ansoff	32
Tabla 6.12 Matriz FODA.....	34

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 6.1: Países Emergentes Ranking por Variación Acumulada en el Año (%)..... 11

Figura 6.2: Matriz BCG..... 30



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Preguntas del Caso	59
Anexo 2: Market Share – Plantaciones	63
Anexo 3: Market Share - Manufactura.....	64
Anexo 4: Datos para el cálculo de la Matriz BCG.....	65
Anexo 5: Evolución del Índice de Liquidez en millones de MYR	66
Anexo 6: Variaciones por Año del Índice de Liquidez en millones de MYR	67
Anexo 7: Evolución del IME en millones de MYR	68
Anexo 8: Variación Año 2014-2013 en millones de MYR	69
Anexo 9: Variación Año 2016-2015 en millones de MYR	70
Anexo 10: Evolución del Estado de Situación Financiera en millones de MYR	71
Anexo 11: Evolución de los Indicadores Financieros en millones de MYR	72
Anexo 12: Evolución de las ventas en millones de MYR	73
Anexo 13: Evolución de la Utilidad Neta en millones de MYR.....	74
Anexo 14: Evolución del Estado de Resultados en millones de MYR	75
Anexo 15: Evolución de los márgenes en millones de MYR	76
Anexo 16: Evolución de los Ratios Financieros en millones de MYR.....	77
Anexo 17: Proyección de Estados Financieros	78

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación, se analizó el caso de IOI Corporation, una mini-multinacional productora de aceite de palma de Malasia que se encuentra evaluando la posibilidad de expandirse bajo dos criterios, el primero creando nuevos productos e incrementando las ventas de productos actuales y el segundo, expandiéndose a nuevas regiones para penetrar en nuevos mercados y ganar más clientes, ambos criterios para llegar a la meta de duplicar el volumen del negocio y triplicar sus utilidades al 2025. Para analizar la factibilidad de dicha propuesta, se utilizaron diferentes metodologías.

Primero, usando el método de Ranking de Factores, se halló que los países con las mejores condiciones para expandirse son Vietnam y Países Bajos, liderando los principales indicadores macroeconómicos, de logística, de tiempo y costo, entre otros. Asimismo, usando el mismo método, se calculó que la estrategia de comunicación que debería implementar la empresa es la de Relaciones Públicas.

Por otro lado, se encontró mediante la matriz Boston Consulting Group (BCG), que ambos segmentos de la empresa, plantaciones y grasas y aceites especiales, están en el cuadrante perro y signo de interrogación, respectivamente, lo cual indica que IOI debe encontrar maneras de aumentar márgenes, innovando y dirigiéndose a nuevos mercados, por ello, se concluyó que IOI debería aplicar la estrategia de Diferenciación, lo que les permitiría crear productos con pocos sustitutos, dirigidos a mercados con demanda insatisfecha. Además, en cuanto a desarrollo internacional, se propone el ingreso a nuevos mercados a través de Mergers & Acquisitions o Joint Ventures como lo viene haciendo.

Finalmente, se analizaron aspectos clave para el área de gestión estratégica global, como los factores de crecimiento, desafíos y ventaja competitiva, del área de logística internacional, tales como el rendimiento de la cadena de suministro y la coordinación de las operaciones Downstream y Upstream y del área financiera, analizando sus estados financieros, ratios, apalancamiento y acciones.

Palabras Clave: Aceite de palma, mini-multinacional, Asia, internacionalización, empresa familiar.

ABSTRACT

The following document evaluates the case of IOI Corporation, a mini-multinational palm oil producer from Malaysia that is evaluating the possibility of expanding under two criteria, creating new products and increasing sales of current products and expanding to new regions to penetrate new markets and gain more customers, both criteria to reach the goal of doubling business volume and triple profits by 2025. To analyze the feasibility of said proposal, different types of methodologies have been used.

First, using the Factor Ranking method, it was found that the countries with the best conditions to expand to are Vietnam and the Netherlands, leading the main macroeconomic, logistics, time and cost indicators. Using the same method, it was found that the communication strategy the company should implement is Public Relations.

On the other hand, it was revealed through the Boston Consulting Group (BCG) matrix, that both segments of the company, plantations and fats and special oils, are in the dog quadrant and question mark, respectively, which shows that IOI must find ways to increase margins, innovating and targeting new markets, therefore, it was concluded that IOI could apply the differentiation strategy, which would allow them to create products with few substitutes, aimed at markets with unsatisfied demand. In addition, in terms of international development, they should continue entering new markets through Mergers and Acquisitions or Joint Ventures.

Finally, some key aspects were analyzed. First, regarding the global strategic management area, such as growth factors, challenges and competitive advantages. Second, about the international logistics area, such as supply chain performance and the coordination of Downstream and Upstream operations. Thirdly, of the financial area, such as its financial statements, ratios, leverage and shares.

Keywords: Palm oil, mini-multinational, Asia, internationalization, family business.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las empresas familiares se encuentran presentes en todos los países, mercados y segmentos, “Family firms are the most ubiquitous form of business organization globally, and the enduring influence of families on business and society is an essential part of any world economy” [Las empresas familiares son la forma de organización empresarial con mayor presencia en todo el mundo y la influencia duradera de las familias en los negocios y la sociedad es una parte esencial de cualquier economía mundial] (De Massis, Di Minin y Frattini, 2015, p. 5).

No obstante, también experimentan problemas propios del tipo de organización, los cuales muchas veces frenan su desarrollo o expansión hacia nuevos horizontes geográficos, los principales siendo la falta de delegación de toma de decisiones, altos niveles de conservadurismo lo cuales conllevan a demoras en adaptarse a cambios en el mercado, entre otros.

Para determinar si IOI debe expandirse o no, se evaluarán distintos criterios en distintas áreas relevantes como Inteligencia de Mercados Internacionales, Mercadotecnia Internacional, Logística Internacional, Strategic Global Management y Finanzas Internacionales (Ver anexo 1).

Una vez analizadas las cinco áreas mencionadas, se procederá a evaluar si es factible o no la expansión de la empresa y qué forma sería la mejor para hacerlo, sugiriendo algunas recomendaciones o sugerencias con la finalidad de alcanzar la meta propuesta.

CAPÍTULO I: OBJETIVOS

1.1 Objetivo General

Determinar y analizar si es conveniente para IOI desarrollar el plan de crecimiento al 2025 propuesto por el CEO de Loders Croklaan.

1.2 Objetivos Específicos

- Identificar y analizar el destino con las mejores condiciones para focalizar la venta de los productos existentes de IOI y expandir sus exportaciones hacia el país emergente más prometedor.
- Conocer los grupos de productos, cartera de actividades y principales clientes industriales de IOI, relacionados a la industria de aceite de palma.
- Determinar y evaluar las mejores estrategias de comunicación, marketing y desarrollo internacional que deberá seguir IOI para fortalecer su posición competitiva en el mercado.
- Identificar y evaluar los desafíos que podrían afectar la competitividad de IOI, teniendo en cuenta que es una empresa familiar mini multi-nacional.
- Establecer las estrategias de crecimiento de IOI y su posicionamiento teniendo en cuenta su gestión como empresa familiar.
- Comparar y evaluar las variables que influyen a lo largo de la cadena de suministro de IOI, desde el cultivo, manufactura, entre otros, hasta el consumidor final.
- Analizar a través de los principales indicadores y ratios los aspectos financieros y las proyecciones de IOI.
- Determinar los aspectos financieros que debe evaluar el CEO de IOI para ingresar a nuevos mercados.

CAPÍTULO II: PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

2.1 Pregunta General

¿Es conveniente para IOI desarrollar el plan de crecimiento al 2025 propuesto por el CEO de Loders Croklaan?

2.2 Preguntas Específicas

- ¿Cuál es el destino con las mejores condiciones para focalizar la venta de los productos existentes de IOI y el país emergente más prometedor para expandir sus exportaciones?
- ¿Cuáles son los grupos de productos, principales clientes industriales y cartera de actividades de IOI, relacionados a la industria de aceite de palma?
- ¿Cuáles son las estrategias de comunicación, marketing y desarrollo internacional que deberá seguir IOI para fortalecer su posición competitiva en el mercado?
- ¿Cuáles son los desafíos que podrían afectar la competitividad de IOI, teniendo en cuenta que es una empresa familiar mini multi-nacional?
- ¿Cuáles son las estrategias de crecimiento de IOI y su posicionamiento teniendo en cuenta su gestión como empresa familiar?
- ¿Cuáles son las variables que influyen a lo largo de la cadena de suministro de IOI, desde el cultivo, manufactura, entre otros, hasta el consumidor final?
- ¿Cuáles son los principales indicadores y ratios a evaluar para analizar los aspectos financieros y las proyecciones de IOI?
- ¿Cuáles son los aspectos financieros que debe evaluar el CEO de IOI para ingresar a nuevos mercados?

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para el caso del presente trabajo de investigación, se usó fuentes primarias, estas se definen como:

Las referencias o fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes. Ejemplos de fuentes primarias son: libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, testimonios de expertos, documentales, videocintas en diferentes formatos, foros y páginas en internet, etcétera. (Hernández Sampieri, 2014, p. 61)

Dentro de estas fuentes, se usó Bases de Datos, como Internacional Trade Centre, The World Bank, entre otros, para el análisis de mercados, datos de importaciones o exportaciones, tamaño de mercado, y en general datos de carácter cuantitativo.

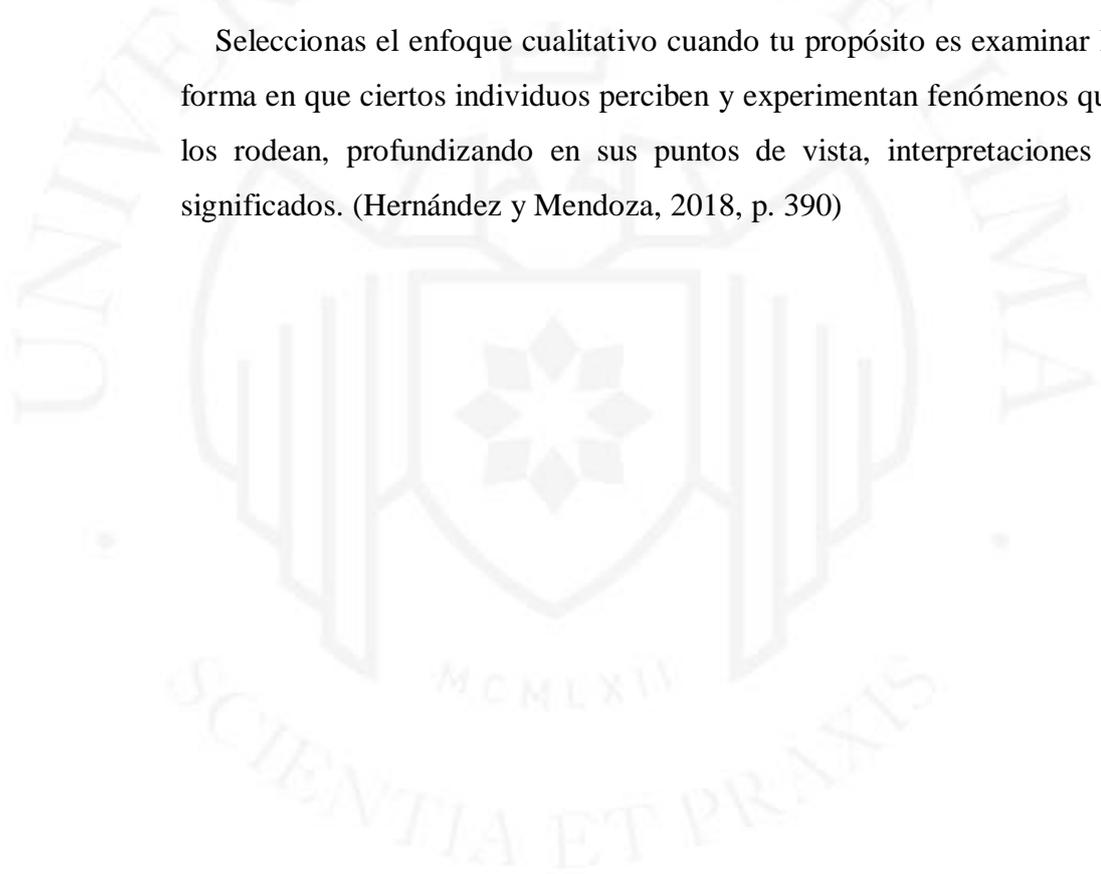
Por otro lado, se usó bibliografía especializada como libros, artículos, tesis, tesinas, revistas, entre otros, especializadas en las áreas a investigar: Inteligencia de Mercados, Mercadotecnia Internacional, Strategic Global Management, Logística Internacional y Finanzas Internacionales.

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

La metodología de análisis de la información empleada para alcanzar el objetivo planteado es el análisis cualitativo de la literatura, el cual:

...se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en su ambiente natural y en relación con el contexto.

Seleccionas el enfoque cualitativo cuando tu propósito es examinar la forma en que ciertos individuos perciben y experimentan fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados. (Hernández y Mendoza, 2018, p. 390)



CAPÍTULO V: DESCRIPCIÓN DEL CASO

El presente caso de investigación trata de IOI Corporation, una mini multi-nacional de Malasia, productora de Aceite de Palma y de su historia y toma de decisiones para llegar a donde están hoy, no sin pasar por desafíos y dificultades en el camino. A continuación, se analizarán ciertos puntos cruciales para el caso:

5.1 Industria del Aceite de Palma

Después de cosechar las semillas, estas son molidas para producir aceite crudo de palma, el cual luego es procesado para tres distintas aplicaciones: aceite vegetal (aceites especiales y grasas) para la industria alimentaria, oleoquímicos (velas, productos de cuidado personal y de limpieza) y biodiesel, un sustituto de combustible fósil. Los principales compradores para las dos primeras aplicaciones son empresas de consumo masivo.

5.2 IOI como Empresa

IOI fue capaz de ser una de las principales empresas productoras de aceite de palma usando dos estrategias de crecimiento: fusiones y adquisiciones y crecimiento orgánico.

Comenzaron con plantaciones en Malasia y luego se expandieron a Indonesia para no quedar atrás de sus principales competidores. IOI era el noveno en cuanto a área plantada pero tercero en cuanto a capitalización del mercado. El CEO, Lee Sr., dejó a su hijo, Lee, a cargo de IOI en el 2014.

Seguido a esto, iniciaron con la producción de oleoquímicos y grasas especiales, vendiéndolos a Empresas de consumo masivo como Nestlé, Procter & Gamble, entre otros; para lograr esto, adquirieron dos Empresas: Palmco Holdings, pionera en oleoquímicos y Loders Croklaan, una fábrica de grasas especiales con un área amplia de investigación y desarrollo, la cual les brindaba una oportunidad de darle aún más valor agregado e innovación a sus productos. Gracias a la última adquisición, pudieron

expandirse rápidamente a Europa y Estados Unidos, incrementando su capacidad, por lo que la mitad de sus ingresos venían de Mercados desarrollados.

5.3 Problema de sostenibilidad

En el 2015-2016 la empresa sufrió distintas trabas en el crecimiento constante que venían experimentando, teniendo muy bajas utilidades y un alto nivel de apalancamiento. Esto sucedió debido a una mezcla de factores como el fenómeno del niño, pérdidas de tipo de cambio por sus préstamos y una crisis de sostenibilidad por un problema en una de sus plantaciones.

La Roundtable of Sustainable Palm Oil (RSPO), suspendió los certificados de sostenibilidad de IOI después de quejas por las prácticas en una de sus plantaciones en Indonesia, lo cual provocó que sus mayores clientes: Unilever, Nestlé, Kellogg Company, entre otros, dejaran de considerarlo como proveedor. Esto, a su vez, provocó que sufrieran problemas de reputación que no fueron correctamente afrontados por IOI, además de las pérdidas económicas que eso conllevó.

Finalmente, la RSPO les restauró la certificación, después de que IOI mejoró sus políticas y procedimientos en las plantaciones.

5.4 Propuesta de crecimiento

El CEO de IOI Loders Croklaan, Julian Veitch, le propuso un plan de crecimiento a Lee para alcanzar el doble de volumen de negocio y triplicar sus utilidades al 2025 utilizando dos estrategias:

- La creación de nuevos productos e incrementando las ventas de productos actuales de nuevas maneras.
- La expansión a nuevas regiones geográficas para penetrar en nuevos mercados y ganar más clientes.

Ahora Lee como CEO de IOI debe decidir si quiere seguir adelante con el plan de crecimiento o si ello supondría un crecimiento mayor al que él podría controlar, la interrogante es cómo hacer crecer a IOI y a qué velocidad.

CAPÍTULO VI: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

6.1 Área de Inteligencia de Mercados Internacionales

6.1.1 Top 5 para enfatizar sus exportaciones

Para comenzar, se debe determinar la partida arancelaria para el producto a exportar: 15.11 *aceite de palma y sus fracciones, incluso refinado, pero sin modificar químicamente* (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT], s.f.).

En segundo lugar, para determinar el destino que sería más interesante para enfatizar las exportaciones de IOI, primero se tuvo en consideración el volumen de importaciones y el nivel de precio de estas. Se obtuvo que los principales importadores de la partida son China (5.3 millones de toneladas a USD 637 cada una), España (1.9 millones de toneladas a USD 684 cada una), India (8.8 millones de toneladas a USD 624 por tonelada), Países Bajos (2.6 millones de toneladas a USD 692 cada una) y Pakistán (2.9 millones de toneladas a USD 651 cada una). Liderando en volumen importado India y en costo por tonelada China. (International Trade Centre, 2018)

Además de los indicadores de mercado mencionados en el párrafo anterior, se consideraron factores macroeconómicos como la facilidad para hacer negocios, la tasa de crecimiento anual del Producto Bruto Interno (PBI), entre otros. También se consideró factores logísticos como el índice de desempeño logístico, la eficiencia del despacho aduanero, competitividad y calidad de servicios logísticos, entre otros. Finalmente, se consideró otros indicadores de tiempo y costos para importar ya que el país elegido estará importando el aceite de palma de IOI.

Tabla 6.1

Ranking de Factores: Top 5

Crterios	Año	Peso	Sub-peso	China	España	India	Países Bajos	Pakistán
Mercado		30%						
Volumen	2018		15%	4	1	5	2	3
Nivel de Precios	2018		15%	2	4	1	5	3
Macroeconómicos		20%						
Ranking en facilidad para hacer negocios	2018		10%	3	5	2	4	1
PBI, tasa de crecimiento anual	2017		5%	4	2	5	1	3
Importaciones de productos y servicios, % de PBI	2017		5%	2	4	3	5	1
Logísticos		40%						
Índice de desempeño logístico: Total	2018		10%	3	4	2	5	1
Desempeño frecuencia de arribo de embarques al destinatario dentro del plazo previsto	2018		5%	3	4	2	5	1
Desempeño facilidad para localizar y hacer seguimiento a los envíos	2018		5%	3	4	2	5	1
Desempeño facilidad para coordinar embarques a precios competitivos	2018		5%	3	5	2	4	1
Desempeño eficiencia del despacho aduanero	2018		5%	3	4	2	5	1
Desempeño competitividad y calidad de los servicios logísticos	2018		5%	3	4	2	5	1
Desempeño calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y el transporte	2018		5%	3	4	2	5	1
Otros indicadores		10%						
Tiempo para importar, cumplimiento documental	2018		5%	4	5	3	5	2
Costo para importar, cumplimiento fronterizo	2018		5%	4	5	3	5	2
TOTAL		100%	1	3.10	3.70	2.60	4.20	1.80

Fuente: The World Bank (2018)

Elaboración propia

Elaborando el análisis anteriormente mencionado se obtuvo que Países Bajos presenta el mejor promedio, obteniendo un puntaje global de 4.20; marcando una considerable distancia con respecto a España que obtuvo 3.70, posicionándose en el segundo lugar, seguido de China en el tercer lugar con 3.10, India en el cuarto lugar con 2.60 y finalmente, Pakistán en el quinto lugar con 1.80.

Con respecto a los indicadores macroeconómicos, España lideró en el ranking de facilidad para hacer negocios encontrándose en el puesto 30 (siendo 1 el mejor), seguido

de Países Bajos que se encuentra en el puesto 36, a continuación, China en el puesto 46, India en el puesto 77 y finalmente Pakistán en el puesto 136. Con respecto a la tasa de crecimiento del PBI, lideró India con 7.16% seguido de China con 6.90%, y en el último lugar Países Bajos con 2.87%. En cuanto a la importación de bienes y servicios como porcentaje del PBI, lideró Países Bajos con 72.22% seguido de España con 31.40% y en último lugar Pakistán con 17.55%.

Es esencial considerar también los indicadores logísticos de cada país, por lo cual se tomó en cuenta el índice de desempeño logístico liderado por Países Bajos con un puntaje de 4.02 (siendo 5 el mejor), seguido de España (3.83) y en último lugar Pakistán (2.42), frecuencia de arribos que fue liderado por Países Bajos (4.25) seguido de España (4.06) y en último lugar Pakistán (2.66), facilidad para localizar y hacer seguimiento a los envíos liderado por Países Bajos (4.02) seguido por España (3.83) y en último lugar Pakistán (2.27), coordinar embarques a precios competitivos liderado por España (3.83) seguido por Países Bajos (3.68) y finalmente Pakistán (2.63), eficiencia de despacho aduanero liderado por Países Bajos (3.92) seguido de España (3.62) y finalmente Pakistán (2.12), competitividad y calidad de los servicios logísticos liderado por Países Bajos (4.09) seguido de España (3.80) y finalmente Pakistán (2.59), calidad de la infraestructura relacionada con el comercio liderado por Países Bajos (4.21) seguido de España (3.84) y finalmente Pakistán (2.20).

Finalmente, para los indicadores de tiempo y costo para importar, lideraron España y Países Bajos con demoras de una hora para revisar documentos, seguido de China con 24 horas, India con 29.7 horas y finalmente, Pakistán con 143 horas. En cuanto al costo para importar, lideraron España y Países Bajos con USD 0.00, seguido de China con USD 326.00, India con USD 331.00 y finalmente, Pakistán con 475.70.

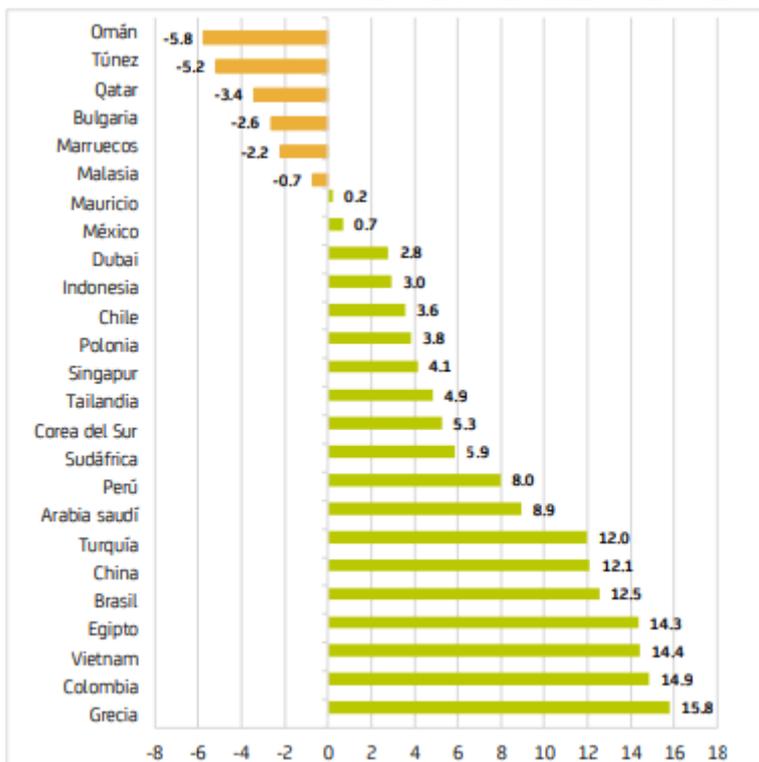
Después de analizar el Ranking de Factores y sus resultados, se concluye que el mejor destino para enfatizar las exportaciones de IOI sería Países Bajos que ya se encuentra dentro de su mercado objetivo en Europa, además de sobresalir en los criterios analizados, teniendo en cuenta que en el 2018 importó 2.6 millones de toneladas a USD 692 cada una.

6.1.2 Top 5 países emergentes

De acuerdo con el informe de (Bankia Estudios, 2019) (Ver figura 6.1), los cinco principales países emergentes con base en el ranking de variación acumulada en el año en términos porcentuales son Brasil, Colombia, Egipto, Grecia y Vietnam.

Figura 6.1

Países Emergentes Ranking por Variación Acumulada en el Año (%)



Fuente: Bankia Estudios (2019)

Para efectos del Ranking de Factores, primero se analizó el volumen de importaciones y el nivel de precio de estas. Brasil importó 0.21 millones de toneladas a USD 659 cada una, Colombia 0.31 millones de toneladas a USD 677 cada una, Egipto 0.72 millones de toneladas a USD 956 cada una, Grecia 0.10 millones de toneladas a USD 733 cada una y Vietnam 0.86 millones de toneladas a USD 596 cada una. Siendo el líder en cuanto a volumen importado Vietnam y en costo por tonelada Egipto. (Internatíonal Trade Centre, 2018)

Al igual que en el análisis anterior de los Top 5 para enfatizar sus exportaciones, para este ejercicio se tuvo en consideración los mismos factores macroeconómicos, logísticos y otros indicadores de tiempo y costos.

Tabla 6.2

Ranking de Factores: Top 5 emergentes

Criterios	Año	Peso	Sub-peso	Brasil	Colombia	Egipto	Grecia	Vietnam
Mercado		30%						
Volumen	2018		15%	2	3	4	1	5
Nivel de Precios	2018		15%	2	3	5	4	1
Macroeconómicos		20%						
Ranking en facilidad para hacer negocios	2018		10%	2	5	1	3	4
PBI, tasa de crecimiento anual	2017		5%	1	3	4	2	5
Importaciones de productos y servicios, % de PBI	2017		5%	1	2	3	4	5
Logísticos		40%						
Índice de desempeño logístico: Total	2018		10%	3	2	1	4	5
Desempeño frecuencia de arribo de embarques al destinatario dentro del plazo previsto	2018		5%	3	1	2	4	5
Desempeño facilidad para localizar y hacer seguimiento a los envíos	2018		5%	3	2	1	4	5
Desempeño facilidad para coordinar embarques a precios competitivos	2018		5%	2	4	1	5	3
Desempeño eficiencia del despacho aduanero	2018		5%	1	3	2	4	5
Desempeño competitividad y calidad de los servicios logísticos	2018		5%	4	2	1	3	5
Desempeño calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y el transporte	2018		5%	3	1	2	5	4
Otros indicadores		10%						
Tiempo para importar, cumplimiento documental	2018		5%	4	3	1	5	2
Costo para importar, cumplimiento fronterizo	2018		5%	3	2	1	5	4
TOTAL		100%	1	2.35	2.75	2.45	3.50	3.95

Fuente: The World Bank (2018)

Elaboración Propia

Se obtuvo que Vietnam presenta el mejor promedio, obteniendo un puntaje global de 3.95, seguido de Grecia con 3.50, Colombia con 2.75, Egipto con 2.45 y finalmente, Brasil con 2.35 en último lugar.

Respecto a los factores macroeconómicos, Colombia lideró en el ranking de facilidad para hacer negocios encontrándose en el puesto 65 (siendo 1 el mejor), seguido de Vietnam que se encuentra en el puesto 69, a continuación, Grecia en el puesto 72, Brasil en el puesto 109 y finalmente Egipto en el puesto 120. Con respecto a la tasa de crecimiento del PBI, lideró Vietnam con 6.81% seguido de Egipto con 4.18%, y en el último lugar Brasil con 1.06%. En cuanto a la importación de bienes y servicios como porcentaje del PBI, lideró Vietnam con 98.79% seguido de Grecia con 34.01% y en último lugar Brasil con 11.57%.

También se consideró los indicadores logísticos de cada país, por lo cual se tomó en cuenta el índice de desempeño logístico liderado por Vietnam con un puntaje de 3.27 (siendo 5 el mejor), seguido de Grecia (3.20) y en último lugar Egipto (2.82), frecuencia de arribos que fue liderado por Vietnam (3.67) seguido de Grecia (3.66) y en último lugar Colombia (3.17), facilidad para localizar y hacer seguimiento a los envíos liderado por Vietnam (3.45) seguido por Grecia (3.18) y en último lugar Egipto (2.72), coordinar embarques a precios competitivos liderado por Grecia (3.30) seguido por Colombia (3.19) y finalmente Egipto (2.79), eficiencia de despacho aduanero liderado por Vietnam (2.95) seguido de Grecia (2.84) y finalmente Brasil (2.40), competitividad y calidad de los servicios logísticos liderado por Vietnam (3.40) seguido de Brasil (3.09) y finalmente Egipto (2.82), calidad de la infraestructura relacionada con el comercio liderado por Grecia (3.17) seguido de Vietnam (3.01) y finalmente Colombia (2.67).

Finalmente, para el indicador de tiempo para importar, lideró Grecia con demoras de una hora para revisar documentos, seguido de Brasil con 24 horas, Colombia con 64 horas, Vietnam con 76 horas y finalmente, Egipto con 265 horas. En cuanto al costo para importar, lideró Grecia con USD 0.00 seguido de Vietnam con USD 373.00, Brasil con USD 375.00, Pakistán con USD 545.00 y finalmente, Egipto con USD 554.00.

Después de analizar el Ranking de Factores y sus resultados, se concluye que el país emergente con las mejores condiciones para dirigir las exportaciones de IOI sería Vietnam que ya sobresale en gran cantidad de los criterios analizados, teniendo en cuenta que en el 2018 importó 0.86 millones de toneladas a USD 596 cada una.

6.1.3 Tamaño del Mercado de Vietnam

El país emergente elegido para que IOI comience a exportar sería Vietnam de acuerdo con lo hallado por el método de Ranking de Factores. Para hallar el tamaño de mercado por el método del consumo aparente, primero se debe hallar la producción local. Como se puede observar en la tabla 6.3, Vietnam no produce la partida arancelaria en cuestión, así que, para efectos de la fórmula, el valor sería cero; seguido a esto, debe hallarse la cantidad de toneladas importadas en todo el año 2018, la cual fue de 0.86 millones. Finalmente, debe calcularse las exportaciones de Vietnam, las cuales fueron 150 toneladas (Valor estimado al 2018).

Tabla 6.3

Cálculo del Tamaño de Mercado

	Toneladas
+ Producción Local	0
+ Importaciones	861,476
- Exportaciones	150
= Tamaño de Mercado	861,326

Fuente: International Trade Centre (2018) y United States Department of Agriculture's Foreign Agricultural Service (2018)
Elaboración Propia

Para hallar el consumo per cápita, se debe tener el dato de la población de Vietnam, la cual se estima que ascendió a 95,540,800 a finales del 2018. Finalmente, debe dividirse la población del país objetivo entre el tamaño de mercado calculado en el párrafo previo:

Tabla 6.4

Cálculo del Consumo per cápita

Tamaño de Mercado	Población Vietnam	Consumo per cápita
861,435 toneladas	95,540,800	0.009 toneladas

Fuente: Santander Trade (2019)
Elaboración Propia

6.2 Área de Mercadotecnia Internacional

6.2.1 Grupos de Productos

Los grupos de productos de IOI para los países desarrollados son:

- Aceite vegetal para la industria alimentaria
- Oleoquímicos para jabones, velas, productos de cuidado personal y de limpieza

6.2.1.1 Matriz Segmentos

Los productos de IOI participan en dos segmentos distintos, los cuales están indicados en la siguiente tabla:

Tabla 6.5

Segmentos de los Productos de IOI

Categoría de Productos/Segmentos	Aplicaciones
1. Oleoquímicos	Jabones
	Velas
	Productos de cuidado personal como cremas
	Productos de limpieza
2. Aceites y Grasas Especiales	Aceite vegetal para la industria alimentaria
	Productos para hornear como manteca con menos grasas trans
	Betapol

Elaboración Propia

En cuanto al segmento de oleoquímicos, sus distintas aplicaciones son productos como jabones, velas, productos de cuidado personal como cremas y productos de limpieza.

Con respecto al segundo segmento, aceites y grasas especiales, existen distintas aplicaciones, como por ejemplo aceite vegetal para la industria alimentaria, productos para hornear (como una manteca para hacer pasteles que mejora el sabor y elimina las grasas trans) y un producto con mayor valor agregado llamado Betapol, el cual es una mezcla que imita la grasa de la leche materna dirigido al nicho de bebés y/o niños intolerantes a la lactosa. Este segmento generalmente va dirigido a EE. UU. a excepción de Betapol, el cual va dirigido específicamente a China, entre otros.

6.2.1.2 Matriz Perfil de Clientes Industriales

Para ambos segmentos de productos, existe el mismo tipo de cliente industrial, el cual está señalado en la siguiente tabla:

Tabla 6.6

Matriz de Perfil de Clientes Industriales

Categoría de Productos/Segmentos	Aplicaciones	Cliente Industrial
1. Oleoquímicos	Jabones	Empresas grandes de Consumo Masivo (<i>Large fast-moving consumer goods companies - FMCGs</i>) como Nestlé, Unilever y Procter & Gamble, cuyas fábricas a menudo se encuentra cerca de los mercados de consumo.
	Velas	
	Productos de cuidado personal	
	Productos de limpieza	
2. Aceites y Grasas Especiales	Aceite vegetal para la industria alimentaria	
	Productos para hornear como manteca con menos grasas trans	
	Betapol	

Elaboración Propia

Para los segmentos de oleoquímicos y aceites y grasas especiales, los clientes industriales son Empresas grandes de Consumo Masivo (*Large fast-moving consumer goods companies - FMCGs*) como Nestlé, Unilever y Procter & Gamble, entre otras.

Algunas de sus características principales son que no tienen mucha lealtad o fidelización, lo cual significa que, de suceder algún problema o contratiempo, no dudan en cambiar de proveedor, como hicieron cuando IOI tuvo el problema de sostenibilidad con la RSPO; además, sus fábricas se encuentran siempre cerca a los mercados de consumo, por lo que IOI tuvo que abrir fábricas cercanas a ellos en Asia, Europa y EE. UU. para poder satisfacer su demanda sin problema alguno.

Por otro lado, las empresas de consumo masivo tienen que enfrentar cambios de tecnologías, hábitos de los consumidores, incertidumbre económica y política, entre otros. Eso significa que buscan rapidez en un entorno impredecible y siempre cambiante.

6.2.1.3 Evaluación Global de la Industria

Tabla 6.7

Matriz de las Cinco Fuerzas de Michael Porter

Fuerza	Descripción	Poder
Amenazas de Potenciales Competidores	La posibilidad de entrada de nuevos participantes es baja ya que, los cultivos de palma ya están adquiridos por IOI y sus competidores directos; además, existen barreras de entrada como las políticas de sostenibilidad de la RSPO y economías a escala.	Bajo
Poder de Negociación de los Clientes	El poder de negociación de los clientes es alto ya que existen otras empresas en el sector con los mismos productos base, capaces de satisfacer su demanda y; además, si no están de acuerdo con el manejo de la Empresa o sucede algún percance en el manejo, cambian de proveedor sin pensarlo ya que no existe fidelización por su parte ni ningún costo que tengan que asumir por el cambio.	Alto
Poder de Negociación de los Proveedores	El Poder de negociación de los proveedores es bajo ya que IOI maneja su cadena de suministro de inicio a fin, desde la extracción del aceite de palma crudo en sus plantaciones, la manufactura, etc.	Bajo
Amenazas de productos o servicios sustitutos	La amenaza de productos sustitutos es alta ya que existen otros tipos de aceites con los que se puede reemplazar algunos usos que se le da al aceite de palma y en algunos casos son más saludables, como el aceite de oliva, aceite de coco, aceite de girasol, entre otros.	Alto
Rivalidad entre competidores existentes	La rivalidad entre competidores existentes es media/alta ya que, aunque hay empresas que son más grandes que IOI y tienen más áreas de cultivo como Golden Agri-Resources LTD, PT Astra Agro Lestari Tbk, entre otros, lo que significa que existe la posibilidad de que puedan satisfacer más eficientemente la demanda del Mercado, no necesariamente se dedican a la innovación o se preocupan por darle un mayor valor agregado a sus productos.	Medio/Alto

Fuente: Porter (2008)

Elaboración Propia

Tabla 6.8

Matriz EFE

	Oportunidades	Peso	Calificación	Peso ponderado
1	Posibilidad de innovación y especialización en el sector	0.09	4	0.36
2	Expansión a nuevos mercados no explorados	0.07	2	0.14
3	Nichos de mercado con demanda insatisfecha	0.06	3	0.18

(continúa)

(continuación)

4	Tendencia ascendente de consumo por parte de los mercados	0.07	3	0.21
5	En el 2018 el PBI de Malasia creció 11.17% respecto al año anterior	0.04	3	0.12
6	Malasia se encuentra en el top 30 del Raking Doing Business (Puesto 24)	0.03	3	0.09
7	Malasia es la cuarta economía más grande de la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático.	0.05	2	0.1
8	El aceite de palma representó el 4.5% de las exportaciones para el 2017	0.07	4	0.28
Subtotal		0.51		1.5
Amenazas		Peso	Calificación	Peso ponderado
1	Cantidad de competidores en el mismo sector	0.1	4	0.4
2	Cantidad limitada de área de cultivo, la mayoría ya adquirida por los competidores	0.04	3	0.12
3	Exigencia por parte de distintas Entidades Regulatorias de Sostenibilidad	0.12	4	0.48
4	Fluctuaciones en el mercado de capitales tales como tipo de cambio	0.05	2	0.1
5	Cultivos susceptibles a fenómenos naturales como el Niño	0.06	3	0.18
6	Al ser un commodity, el precio depende del mercado bursátil	0.02	2	0.04
7	Heterogeneidad de la legislación en las distintas regiones (UE, EE. UU.)	0.04	3	0.12
8	La Guerra entre EE. UU. Y China afecta a la región del sudeste asiático	0.06	2	0.12
Subtotal		0.49		1.56
Total		1		3.06

Fuente: David (2003)

Elaboración Propia

Después de realizar el análisis de la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) y ver la puntuación de 3.06 (siendo la máxima de 4) obtenida por la empresa, es claro que está por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas. De acuerdo con (David, 2003), la matriz EFE "...permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva" (p. 110).

Podemos ver que una de las oportunidades más importantes es la innovación y especialización en el sector como un esfuerzo para seguir siendo relevantes en los mercados a los que se dirigen de acuerdo a sus necesidades, hay mucho que explorar en este sector y la mayoría de competidores directos no está haciendo esfuerzos por aportarle un gran valor agregado al aceite de palma como materia prima, cosa que sí está explorando IOI con IOI Loders Croklaan y el desarrollo de nuevos productos y patentes.

Otra oportunidad relevante es la posibilidad de dirigir sus productos a nichos de mercado con demanda insatisfecha tales como los de la mezcla que imitaba la leche materna (Betapol) para bebés o niños intolerantes a la lactosa.

Otras oportunidades relevantes son que existe una tendencia ascendente de consumo de aceite de palma por parte de los mercados y que el aceite de palma representó el 4.5% de las exportaciones para el 2017 de Malasia (Santander Trade, s.f.), lo cual indica que es un mercado que puede continuar explorándose y, sobre todo, explotándose.

En cuanto a las amenazas, las más importantes para la empresa son los competidores que existen en el sector y las regulaciones de sostenibilidad de las plantaciones de palma.

Si analizamos los subtotales tanto de las oportunidades como de las amenazas, podemos llegar a la conclusión que las amenazas tienen más poder sobre la empresa que las oportunidades, lo que se podría revertir mejorando las estrategias que tienen para afrontar dichas amenazas.

Tabla 6.9

Matriz EFI

	Fortalezas	Peso	Calificación	Peso Ponderado
1	Condiciones climatológicas favorables para el crecimiento del cultivo	0.03	4	0.12
2	Demanda diversificada según la región	0.08	3	0.24
3	Portafolio de productos	0.07	3	0.21
4	Amplia experiencia en el sector y know-how	0.08	3	0.24
5	Conocer acerca de expansiones y fusiones	0.09	4	0.36

(continúa)

(continuación)

6	Contar con división de investigación y desarrollo (R&D)	0.1	3	0.3
7	Ampliación de plantas en sus principales mercados	0.04	3	0.12
8	Supply chain management especializado en el rubro	0.03	2	0.06
Subtotal		0.52		1.65
Debilidades		Peso	Calificación	Peso Ponderado
1	Gobierno Corporativo muy conservador, lo que ocasiona pérdida de oportunidades	0.12	2	0.24
2	Fallas en el cumplimiento de regulaciones de sostenibilidad	0.05	3	0.15
3	Poco esfuerzo impulsando sus productos con valor agregado a distintos mercados	0.06	3	0.18
4	Presencia geográfica amplia por lo que se dificulta el control para una sola persona	0.05	2	0.1
5	Poca presencia en países emergentes que demandan los productos	0.04	2	0.08
6	La Gerencia no delega coordinaciones ni toma de decisiones	0.09	2	0.18
7	Falta de solidez y determinación por parte de la Alta Dirección	0.04	1	0.04
8	El crecimiento depende mucho de la capacidad de renovación de la Empresa	0.03	3	0.09
Subtotal		0.48		1.06
Total		1		2.71

Fuente: David (2003)
Elaboración Propia

Para la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), podemos ver que la empresa tiene una puntuación de 2.71 (siendo la máxima de 4), colocándola encima de la media en sus esfuerzos por tener estrategias internas más sólidas que sus debilidades. De acuerdo con (David, 2003), “esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas” (p. 149).

En este caso, se puede observar que las fortalezas más relevantes de la empresa son conocer acerca de expansiones y fusiones ya que con esta estrategia han logrado expandirse a otros mercados con menos riesgo.

Otra fortaleza importante de IOI referente al sector de aceite de palma es la de contar con una división de investigación y desarrollo (R&D) como la de Loders Croklaan que ayudará a que aprovechen la oportunidad de innovar y expandirse a otros mercados y nichos con distintas necesidades.

En cuanto a las debilidades, la que más afecta a IOI es que su Gobierno Corporativo es muy conservador, además de que la Gerencia no delega coordinaciones ni toma de decisiones, lo cual puede generar demoras o hasta hacer que pierdan oportunidades que sí podría aprovechar otro competidor.

Si analizamos los subtotales tanto de las fortalezas como de las debilidades, podemos llegar a la conclusión que las primeras tienen más poder sobre la empresa que las debilidades, aunque esta situación podría mejorar sustancialmente si la Gerencia delegara más y tuviera más solidez o determinación en cuanto a la toma de decisiones.

6.2.2 Estrategia de Comunicación

6.2.2.1 Uso de la Estrategia de Comunicación

La comunicación desempeña un papel fundamental en las empresas, pero también en las instituciones públicas y en las organizaciones sin ánimo de lucro. Y es que para adaptarse de una manera continua al dinámico y cambiante entorno el que actúan, todas ellas requieren establecer un diálogo continuo con muchos y muy variados públicos, algunos pertenecientes a la propia organización (como los empleados, por ejemplo) y otros muchos externos a ella (como clientes, proveedores, distribuidores, administraciones públicas, etc.). (Rodríguez Ardura et al., 2007, p. 21)

Después de analizar la definición de lo que es la comunicación y de cómo se comportó la Empresa ante las denuncias presentadas por las ONG y la crisis de sostenibilidad por la que pasó, se podría decir que su estrategia de comunicación no fue la mejor, esto debido a que no supieron comunicarse efectivamente con sus stakeholders, en especial sus clientes y los medios de comunicación.

Mientras que IOI Loders Croklaan tenía la capacidad de tratar directamente con sus clientes (empresas grandes de consumo masivo), había capacidad limitada en la sede de IOI o en la plantación. Además, la Empresa hubiera tenido que incurrir en gastos como recursos humanos y expertos externos a la empresa que los guíen para solucionar el problema, lo cual era imposible por su política de control de costos.

Como consecuencia a la presión por la situación que estaban pasando y con la intención de resolverla lo más rápido posible, Lee demandó a la RSPO en un intento de impugnar la decisión, pero después retiró los cargos. Esto tampoco se vio bien desde fuera, ya que daba a entender que IOI no tenía otra salida y estaba en un intento desesperado por quedar bien ante los ojos de sus stakeholders, en especial de sus clientes.

Debido a todo esto, IOI vio su reputación altamente afectada, su imagen como empresa se deterioró mucho, perdió la confianza de sus clientes y, por ende, sus ingresos y utilidades disminuyeron considerablemente.

6.2.2.2 Estrategias Integrales de Comunicación

La mezcla de marketing comprende seis tipos de comunicación:

- Publicidad—Toda comunicación impersonal y remunerada de un promotor determinado para la presentación de ideas, bienes o servicios.
- Promoción de ventas—Conjunto de incentivos a corto plazo para fomentar la prueba o la compra de un producto o servicio.
- Eventos y experiencias—Conjunto de actividades y programas patrocinados por la empresa destinados a crear interacciones con la marca.
- Relaciones públicas y publicidad—Conjunto de programas diseñados para promover la imagen de la empresa o sus productos individuales.
- Marketing directo—Utilización del correo postal, el teléfono, el fax, el correo electrónico o Internet para comunicarse directamente con determinados clientes reales o potenciales, o para solicitar una respuesta de éstos.
- Venta personal—Interacción cara a cara con uno o más compradores potenciales con el fin de hacer una presentación, responder a preguntas y conseguir pedidos. (Kotler y Keller, 2006, p. 536)

Después de analizar las estrategias de comunicación, con respecto a la empresa y teniendo en cuenta que hace ventas negocio a negocio, habría tres posibles estrategias que encajarían con su modelo de Empresa.

En cuanto a la primera estrategia, esta sería publicidad negocio a negocio, debido a que “las organizaciones trabajan activamente para crearse una imagen fuerte, positiva y exclusiva de cara a su público meta. En consecuencia, invierten considerablemente en publicidad para forjar su identidad empresarial” (Kotler y Keller, 2006, p. 9). Lo cual se adapta a su modelo de negocio, pudiendo invertir en publicidad dirigida a empresarios o a Empresas de consumo masivo, que son su cliente objetivo, ayudándolos a mejorar su imagen y reputación ante las denuncias de sostenibilidad que experimentaron.

La segunda estrategia sería la de promoción de ventas, puesto que están:

...diseñados para estimular rápidamente o en mayor medida la compra de determinados productos o servicios. Estos incentivos pueden estar destinados a los consumidores o a los clientes empresariales. Mientras que la publicidad ofrece una razón para comprar, la promoción de ventas ofrece un incentivo para la compra. (Kotler y Keller, 2006, p. 585)

Esta estrategia podría serle útil para incrementar su nivel de ventas después del incidente de sostenibilidad, así como para alcanzar su objetivo de triplicar sus utilidades al 2025.

Por último, la tercera estrategia propuesta es la de relaciones públicas (RPM), con el propósito de apoyar el lanzamiento de nuevos productos, ayudar en el reposicionamiento de productos maduros, despertar el interés por una categoría de producto, influir en grupos específicos de consumidores, defender productos que se han enfrentado a problemas públicos y transmitir la imagen de la empresa de tal modo que afecte positivamente a sus productos. Esta estrategia sería sumamente útil para la empresa debido a que sería usada “...para crear conciencia y conocimiento de marca, tanto en el caso de productos nuevos como en el de productos consolidados. Las RPM también son eficaces para llegar a comunidades locales o a grupos específicos de consumidores” (Kotler y Keller, 2006, p. 595). Lo cual le hubiera sido útil a IOI en el momento de la crisis de sostenibilidad, para mejorar la imagen de la Empresa y también para lograr su

meta al 2025, expandiéndose a nuevos mercados o profundizando las ventas de sus productos en un mercado ya existente.

6.2.2.3 Ranking de Factores: Estrategia de Comunicación

Tabla 6.10

Ranking de Factores: Estrategia de Comunicación

Criterios	Peso	Sub-peso	Promoción de Ventas	Publicidad	Relaciones Públicas
Cobertura	20%				
Grado en que llegan las comunicaciones al público meta		10%	1	2	3
Porcentaje de la audiencia total cómo público meta o consumidores directos		10%	2	1	3
Contribución	30%				
Mejorar la imagen de la marca		10%	1	2	3
Obtener respuesta de los consumidores		5%	1	2	3
Inducir la compra		5%	3	2	1
Crear conciencia de la marca		10%	1	2	3
Comunidad	20%				
Consistencia y cohesión de la imagen de la marca		10%	1	2	3
Facilidad con la que las asociaciones y respuestas existentes se pueden recordar		5%	1	2	3
Facilidad con la que las asociaciones y respuestas nuevas se vinculan con la marca en la memoria		5%	1	2	3
Complementariedad	10%				
Grado en que asociaciones y vínculos diferentes se destacan en las distintas opciones de comunicación		2.5%	1	3	2
Desencadenar una respuesta específica de los consumidores usando distintas opciones de comunicación		2.5%	1	3	2
Crear una determinada asociación de marca usando distintas opciones de comunicación		5%	1	3	2
Versatilidad	10%				
Grado en que una opción de comunicación es sólida y funciona con diversos grupos de consumidores		5%	1	2	3
Capacidad de comunicar tanto a los consumidores que hayan estado expuestos a otros mensajes como a los que no		5%	1	3	2
Costo	10%				
Costo ponderado para ser más efectivo y eficaz		10%	3	1	2
TOTAL	100%	1	1.40	1.95	2.65

Fuente: Kotler y Keller (2006)

Elaboración Propia

Para comenzar, se debía determinar las tres estrategias que más se adaptan a la Empresa, las cuales son Promoción de Ventas, Publicidad y Relaciones Públicas.

En segundo lugar, para determinar qué estrategia de comunicación sería la más adecuada para IOI, se tuvo en consideración seis criterios y algunos factores importantes dentro de cada uno, propuestos por (Kotler y Keller, 2006), quienes indican que “al evaluar el efecto colectivo de un programa de comunicación integral, el objetivo primordial es crear el programa más eficaz y eficiente posible. Para conocer el nivel de integración de un programa de marketing resultan útiles los siguientes seis criterios:”

- Cobertura: Proporción de la audiencia a la que llega la comunicación usada.
 - Grado en que llegan las comunicaciones al público meta.
 - Porcentaje de la audiencia total cómo público meta o consumidores directos.
- Contribución: Capacidad de un mensaje de marketing de crear una respuesta esperada.
 - Mejorar la imagen de la marca.
 - Obtener respuesta de los consumidores.
 - Inducir la compra.
 - Crear conciencia de la marca.
- Comunidad: Grado en que se refuerzan las asociaciones y tienen sentido similar (le dan al consumidor la misma imagen de la marca).
 - Consistencia y cohesión de la imagen de la marca.
 - Facilidad con la que las asociaciones y respuestas existentes se pueden recordar.
 - Facilidad con la que las asociaciones y respuestas nuevas se vinculan con la marca en la memoria.
- Complementariedad: estrategias de comunicación usadas de forma conjunta y el nivel en que asociaciones diferentes son rescatadas de las distintas estrategias.
 - Grado en que asociaciones y vínculos diferentes se destacan en las distintas opciones de comunicación.
 - desencadenar una respuesta específica de los consumidores usando distintas opciones de comunicación.

- Crear una determinada asociación de marca usando distintas opciones de comunicación.
- Versatilidad: Cuando la estrategia de comunicación es útil para diversos grupos de consumidores.
 - Grado en que una opción de comunicación es sólida y funciona con diversos grupos de consumidores.
 - Capacidad de comunicar tanto a los consumidores que hayan estado expuestos a otros mensajes como a los que no.
- Costo: Encontrar la estrategia más eficiente y eficaz. (p. 562)

Al elaborar el análisis de Ranking de Factores, cabe mencionar que cada criterio y factor se analizó de acuerdo con el modelo de Empresa de IOI y a su público objetivo y perfil de cliente, teniendo en cuenta sus requerimientos en cuanto a los mensajes que desea transmitir.

En cuanto a los resultados, se obtuvo que Relaciones Públicas presenta el mejor promedio, obteniendo un puntaje global de 2.65; marcando una considerable distancia con respecto a Publicidad que obtuvo 1.95, posicionándose en el segundo lugar, seguido de Promoción de Ventas, en el tercer lugar, con un puntaje de 1.40.

Con respecto a los indicadores de Cobertura, Relaciones Públicas lideró en el grado en que llegan las comunicaciones al público meta, seguido de publicidad y en último puesto promoción de ventas; esto se debe a que el público meta de IOI son empresas de consumo masivo, por lo que en este caso sería más útil las Relaciones Públicas. En cuanto al porcentaje de la audiencia total como público meta o consumidores directos, lideró relaciones públicas, seguido de promoción de ventas y finalmente, publicidad, debido a que las relaciones públicas van dirigidas a los stakeholders, por lo que el porcentaje del público meta con respecto al público total sería alto, al igual que la promoción de ventas que va dirigida directamente a los clientes, por otro lado, en cuanto a publicidad, esta es más masiva por lo que la relación audiencia total – público meta sería mucho menor.

Es esencial considerar también los indicadores de contribución. En cuanto a mejorar la imagen de la marca, obtener respuesta de los consumidores y crear conciencia de la marca, tres factores sumamente importantes para la Empresa, lideró relaciones

públicas, seguido de publicidad y finalmente, promoción de ventas. Esto se debe a que la estrategia de relaciones públicas normalmente es usada para estos propósitos, en especial para Empresas como IOI. Por otro lado, con relación a inducir la compra, en primer lugar, se encuentra promoción de ventas, seguido de publicidad y finalmente, relaciones públicas, esto debido a que crear descuentos corporativos u otras formas de promoción podrían generar mayores ventas, así como la publicidad, pero en menor medida.

En tercer lugar, para los indicadores de comunidad, consistencia y cohesión de la imagen de la marca, facilidad con la que las asociaciones y respuestas existentes se pueden recordar, facilidad con la que las asociaciones y respuestas nuevas se vinculan con la marca en la memoria, lideró relaciones públicas, seguido de publicidad y finalmente, promoción de ventas. Esto debido a que, viéndolo desde el punto de vista del perfil de cliente de IOI, las relaciones públicas serían más efectivas para estos propósitos debido que van dirigidas a Empresas y en general sus stakeholders, la estrategia de publicidad también podría ser útil pero no habría seguridad de que el público meta haya recibido el mensaje.

Seguido a esto, se debe analizar los tres factores dentro del criterio de complementariedad, grado en que asociaciones y vínculos diferentes se destacan en las distintas opciones de comunicación, desencadenar una respuesta específica de los consumidores usando distintas opciones de comunicación, crear una determinada asociación de marca usando distintas opciones de comunicación. Lideró publicidad, seguido de relaciones públicas y finalmente, promoción de ventas. Esto debido a que se pueden implementar distintos tipos de comunicación para la misma estrategia que se complementarían bien con ayuda de una agencia de publicidad, “las agencias de publicidad se están redefiniendo como empresas de comunicación que ayudan a los clientes a mejorar la eficacia general de sus comunicaciones y les ofrecen asesoría práctica y estratégica sobre numerosas formas de comunicación” (Kotler y Keller, 2006, p. 568).

En cuarto lugar, para el criterio de versatilidad, se deben tener en cuenta dos factores, grado en que una opción de comunicación es sólida y funciona con diversos grupos de consumidores y capacidad de comunicar tanto a los consumidores que hayan estado expuestos a otros mensajes como a los que no. En cuanto al primer factor, lideró relaciones públicas, seguido de publicidad y finalmente, promoción de ventas. Esto se

debe a que las relaciones públicas funcionan con todos los stakeholders de IOI (clientes, medios de comunicación). Para el segundo factor, lideró publicidad, seguido de relaciones públicas y finalmente, promoción de ventas; esto debido a que la publicidad es más masiva y puede llegar a un mayor porcentaje de consumidores, aunque no necesariamente sea el segmento meta.

Finalmente, en cuanto al costo ponderado para ser más efectivo y eficaz, lideró promoción de ventas, ya que en el caso de IOI, una Empresa con ventas negocio a negocio, no estaría incurriendo en costos. En segundo lugar, relaciones públicas, ya que, pese a que se debe incurrir en costos, no son tan elevados como los de publicidad en medios, encontrándose en tercer lugar.

6.2.2.4 Estrategia de Comunicación para el Plan 2025

La estrategia de comunicación elegida para IOI, después de analizar los resultados del Ranking de Factores, es la Relaciones Públicas, la cual ayudaría sumamente a la empresa en su plan de crecimiento (duplicar el volumen de negocio y triplicar utilidades) debido a algunos factores.

Primero, los ayudará a relacionarse y comunicarse más efectivamente con sus stakeholders “...conjuntos de personas que tienen un interés real o potencial en la empresa, o la capacidad de influir en el logro de sus objetivos. Las relaciones públicas (RP) abarcan una variedad de programas diseñados para promover o proteger la imagen de la empresa o de sus productos individuales” (Kotler y Keller, 2006, p. 594). Factor crítico y determinante para IOI ya que tiene como objetivo penetrar nuevos mercados y, además, profundizar sus productos en mercados ya explorados, por lo que debe tener una comunicación adaptada a cada mercado y a sus costumbres de consumo.

Adicional a esto, (Kotler y Keller, 2006) indican que las relaciones públicas desarrollan cinco funciones, la de relaciones con la prensa, publicidad de productos, comunicación corporativa, cabildeos (relación con funcionarios del Gobierno) y asesoramiento (pp. 633-635). IOI debe enfocarse en seleccionar los mensajes y canales adecuados, para que la estrategia pueda favorecerlos en la promoción de sus nuevos productos, así como productos ya existentes y a comunicarse mejor en los nuevos mercados emergentes a los que se dirigirá.

Por último, ya que la industria de aceite de palma se encuentra en el sector agrícola, son susceptibles a factores impredecibles del macroentorno, ya sean nuevas crisis, problemas referentes a sostenibilidad y Responsabilidad Social o problemas diversos, como cambios o fenómenos climáticos, plagas, entre otros. Debido a esto, IOI debe estar preparado con comunicaciones adaptadas a cada stakeholder en cada segmento geográfico al que se dirige.

6.2.3 Estrategia de Marketing

6.2.3.1 Cartera de Actividades

Matriz BCG

En cuanto a la matriz Boston Consulting Group (BCG), se analizó los dos grupos de productos que comercializa IOI, por un lado, las plantaciones y por el otro oleoquímicos y grasas y aceites especiales.

Para comenzar se halló las ventas en millones de USD de los años 2014 al 2017 del segmento de plantaciones de las cinco empresas de aceite de palma mencionadas en el caso, tomando como supuesto que son el total del mercado: IOI Corporation (IOI), Wilmar International Ltd. (Wilmar), Golden Agri-Resources Ltd. (GAR), Kuala Lumpur Kepong Berhad (KLK) y Astra Agro Lestari Tbk (Astra Agro Lestari). A continuación, se halló el promedio de ventas de todos los años y luego el crecimiento anual compuesto (Compound annual growth rate – CAGR) (Ver anexo 2).

Por otro lado, se hizo el mismo procedimiento con el segmento de oleoquímicos y grasas y aceites especiales al que llamaremos Manufactura. (Ver anexo 3).

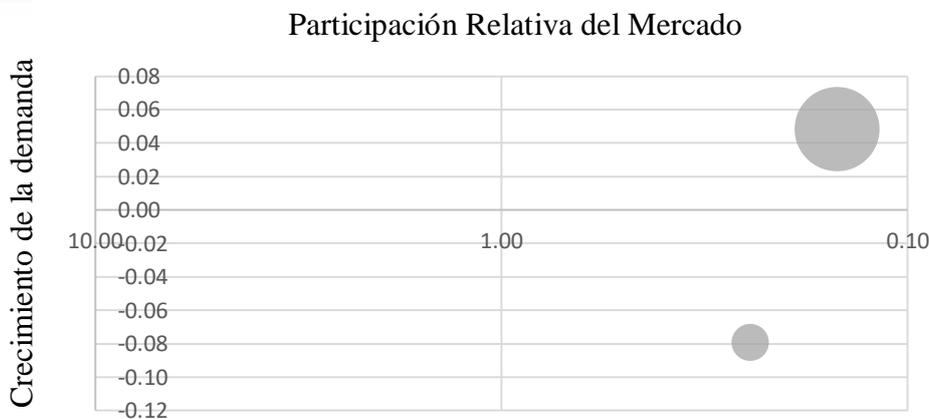
Estos dos cálculos usando las ventas por segmento, se realizaron para hallar el market share de cada empresa, llegando a la conclusión de que, promediando los cuatro años y para el segmento de plantaciones, se encuentra en primer lugar KLK con USD 2,093.00 millones, con un market share de 37.14%, seguido de GAR con USD 1,665.00 millones, con un market share de 29.54%, Astra Agro Lestari con USD 945.46 millones y un market share de 16.77%, IOI con USD 510.71 millones y un market share de 9.06% y finalmente, Wilmar con USD 422.00 millones y un market share de 7.49%.

Para el segmento de manufactura, en primer lugar, se encuentra Wilmar con USD 17,654.25 millones y un market share de 62.08%, seguido de GAR con USD 6,230 millones y un market share de 21.91%, IOI con USD 2632.82 millones y un market share de 9.26%, KLK con USD 1,772.25 millones y un market share de 6.36% y finalmente, Astra Agro Lestari con USD 147.30 millones y un market share de 0.52%.

Seguido a esto y para hallar la matriz BCG mediante un gráfico de burbujas, se hizo una tabla indicando los siguientes datos: Ventas promedio de IOI para cada segmento, la participación por segmento de IOI, plantaciones tiene el 16% y manufactura el 84%, ventas promedio de los cuatro competidores por segmento, luego el máximo valor de las ventas de un competidor, en este caso KLK para plantaciones y Wilmar para manufactura, el crecimiento del mercado, sacando un promedio del CAGR hallado en los Anexos 1 y 2 y finalmente, la participación relativa de IOI respecto al mayor competidor (KLK y Wilmar); para el segmento de plantaciones es de 24.40% y para el segmento de manufactura es de 14.91% (Ver anexo 4).

Figura 6.2:

Matriz BCG



Fuente: Boston Consulting Group (2019)
Elaboración Propia

“The growth share matrix is... a portfolio management framework that helps companies decide how to prioritize their different businesses. It’s a table, split into four quadrants, each with its own unique symbol that represents a certain degree of profitability...” [La matriz BCG es un marco de gestión de cartera que ayuda a las

empresas a decidir cómo priorizar sus diferentes negocios. Es una tabla, dividida en cuatro cuadrantes, cada uno con su propio símbolo único que representa un cierto grado de rentabilidad...] (Boston Consulting Group, 2019)

Como se puede observar en la figura 6.2, el círculo más pequeño, el cual representa el segmento de plantaciones (debido a que representa el menor porcentaje de participación para IOI con 16%), se encuentran en el cuadrante perro, esto significa que IOI tiene que reposicionarlo o darle algún valor agregado (innovar) para que se vuelva signo de interrogación y poder continuar con el ciclo de vida del segmento, para así incrementar su market share y expandirse a nuevos mercados no explorados.

Por otro lado, el segmento de oleoquímicos y grasas y aceites especiales, se encuentra en el cuadrante de signo de interrogación, lo cual significa que tienen baja participación de mercado y alto crecimiento, generando altos grados de inversión. Pese a esto, de incrementarse su participación de mercado, podrían convertirse en estrella. IOI debe hacer estudios de mercado junto a IOI Loders Croklaan, para invertir sólo en productos que tengan una demanda insatisfecha de mercado y analizar a qué mercados deben ir dirigidos, como es el caso de Betapol a China.

6.2.3.2 Estrategias de desarrollo, crecimiento y competitivas

De desarrollo:

La estrategia que debería seguir IOI para desarrollarse y consolidarse como empresa es expandirse con la creación de nuevos segmentos objetivos, como nichos de mercado o países emergentes, los que cuentan con demanda insatisfecha, para que puedan crear productos de acuerdo con sus necesidades y llevarlos a los Mercados en los que vayan a tener éxito, como el producto Betapol.

De crecimiento:

Ansoff propuso una estructura muy útil para detectar nuevas oportunidades de crecimiento intensivo, que denominó “matriz de expansión de producto-mercado. Primero, la empresa debe considerar si podría conseguir más participación de mercado con sus productos y mercados actuales (estrategia de penetración de mercado). A continuación, debe considerar si puede encontrar o desarrollar nuevos mercados para sus productos actuales (estrategia de desarrollo de

mercados). Posteriormente debe estudiar la posibilidad de desarrollar nuevos productos de interés para sus mercados actuales (estrategia de desarrollo de productos). Y, por último, debe analizar si existen oportunidades para desarrollar nuevos productos para nuevos mercados (estrategia de diversificación). (Kotler y Keller, 2006, p. 48)

Tabla 6.11

Matriz Ansoff

		Productos	
		Existentes	Nuevos
Mercados	Existentes	Estrategias de Penetración de Mercado: -Promover sus productos existentes en los mercados donde no han sido explotados, por ejemplo, productos de cocina en Europa y productos de cuidado personal en EE. UU.	Estrategias de Desarrollo de Productos o Diferenciación: -Llevar el producto Betapol a mercados como Europa y EE. UU ya que ahí también existe el nicho de mercado de niños con intolerancia a la lactosa
	Nuevos	Estrategias de desarrollo de mercados o segmentación: -Llevar sus productos como aceite vegetal y oleoquímicos a mercados emergentes como Vietnam, que según lo analizado es el más prometedor y con las mejores condiciones como Mercado nuevo	Estrategias de Diversificación: -Crear nuevos productos en mercados con nichos con demanda insatisfecha con ayuda de la división de R&D de Loders Croklaan a Mercados no explorados o emergentes.

Fuente: Kotler y Keller (2006)
 Elaboración Propia

Competitivas:

IOI debería aplicar la estrategia de Diferenciación, debido a que crearía productos únicos o que no tienen muchos sustitutos o competidores y podría dirigirse a segmentos en mercados con demanda insatisfecha. De acuerdo con (David, 2003):

Una estrategia de diferenciación se debe aplicar sólo después de un estudio cuidadoso de las necesidades y preferencias de los compradores, para determinar la viabilidad de la incorporación de una o más características de diferenciación en un producto único que presente los atributos deseados. Una estrategia de diferenciación exitosa permite a una empresa cobrar un precio más alto por su producto, así como obtener la lealtad del cliente porque los consumidores podrían sentir mucho apego por las características de diferenciación. (p. 176)

Para lograr tal fin, no solo deben crear productos innovadores y que no existan en el Mercado, como está propuesto para el plan al 2025. También deben enfocarse en demandas insatisfechas, nichos de mercado, entre otros, enfocándose en las preferencias de sus consumidores, tal como lo hicieron con la creación de Betapol junto a IOI Loders Crokiaan.

6.2.3.3 Estrategias de desarrollo internacional

La estrategia de desarrollo internacional que debería emplear IOI es el ingreso a nuevas zonas, regiones o países, a través de Mergers & Acquisitions o Joint Ventures como lo viene haciendo.

De acuerdo con (Roberts, Wallace y Moles, 2016) una fusión o adquisición se define como:

A merger or an acquisition in a company sense can be defined as the combination of two or more companies... The main difference between a merger and an acquisition lies in the way in which the combination of the two companies is brought about. [Una fusión o adquisición en el sentido de una empresa puede definirse como la combinación de dos o más compañías... La principal diferencia entre una fusión y una adquisición radica en la forma en que se produce la combinación]. (pp. 2-3)

Se propone esta estrategia para IOI debido a sus distintas ventajas, la primera siendo mayor facilidad para ingresar a nuevos mercados, además, la Empresa adquirida podría tener un área de investigación y desarrollo enfocada en el país de origen, por lo que sería más sencillo adaptarse al Mercado. Además, podrían evitar ciertas barreras de entrada.

Por otro lado, también se puede tener en cuenta los *Joint Venture*. De acuerdo con (Puerto, 2010) “En este tipo de sociedad, la compañía local compra parte de un negocio extranjero o se une a una empresa extranjera para crear una nueva entidad y desarrollar una actividad económica productiva” (p. 190). Algunas ventajas que el autor propone son conocimiento de la empresa en el mercado de destino sobre las costumbres de consumo de dicho país, además, evita costos de apertura y puede compartir costos con la empresa local.

6.2.4 Gestión Comercial de una Empresa Familiar

6.2.4.1 Análisis FODA

Las empresas familiares tienen una cantidad considerable de fortalezas y oportunidades las cuales han logrado que sean una de las pocas modalidades de Empresa que está presente en todo el mundo. Pese a esto, también tienen ciertas debilidades y amenazas que hacen que no siempre tengan la mejor reputación o sean las más confiables, a continuación, el análisis FODA de las empresas familiares:

Tabla 6.12

Matriz FODA

FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
1. Empeño y dedicación para cumplir las metas	1. Conflicto de intereses por parte de los accionistas
2. Know-how y experiencia en el rubro de la Empresa	2. Mal manejo de la contabilidad
3. Comunicación eficaz y eficiente entre los colaboradores y la alta gerencia	3. Falta de disposición para confiar obligaciones y toma de decisiones
4. Gobierno Corporativo involucrado con la misión de la empresa	4. Contratación de personal por parentesco y no necesariamente por talento
5. Suelen perdurar en el tiempo	5. Baja rotación de directores y plana gerencial
6. Lealtad y motivación por parte de los colaboradores	6. Evasión a la incertidumbre y al cambio
OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
1. Apoyo entre Empresas Familiares	1. Dificultad para adaptarse a los cambios del mercado por conservadurismo
2. Apoyo por parte del Gobierno	2. Posible menor desempeño a comparación de la competencia
3. Los principales accionistas en diversos sectores bursátiles son familias	3. Incertidumbre acerca de la continuidad de la Empresa
4. Stakeholders prefieren tratar con los dueños directamente, hay más sentido de lealtad	4. Posibles problemas de financiamiento por falta de aval
5. Son una forma de organización empresarial que está presente nivel mundial	5. Percepción errónea de la magnitud de la Empresa
6. Contribuyen al crecimiento de las economías en todo el mundo	6. Variaciones en el marco regulatorio en los distintos Mercados

Fuente: Kotler y Keller (2006)

Elaboración Propia

6.2.4.2 IOI como empresa familiar

IOI está mejor posicionada como empresa familiar ya que tiene diversas fortalezas que favorecen su crecimiento:

- Empeño y dedicación para cumplir sus metas: Normalmente en las empresas familiares sucede esto ya que el fundador está sumamente dedicado a la Empresa, su funcionamiento, manejo, decisiones, entre otros. En el caso de IOI, debido a que el CEO es hijo del fundador, está involucrado en todos los procesos de la Empresa y dando su mayor esfuerzo para lograr los mejores resultados posibles, lo cual se ha evidenciado a través del caso con los buenos resultados que han obtenido y la expansión que han logrado a mercados desarrollados como EE. UU., Europa y Asia.
- Know-how y experiencia en el rubro de la Empresa: Debido a que la dirección y gerencia de IOI ha pasado de una generación a la otra, se ha podido transmitir todo el conocimiento de la Industria y su comportamiento, así como el funcionamiento de los procesos internos de la Empresa, formas de inversión para expandirse como fusiones y adquisiciones, *joint ventures*, etc. Lo cual será conocimiento útil al profundizar la venta de sus productos existentes y expandirse a nuevos mercados emergentes.
- Suelen perdurar en el tiempo: Ya que son empresas que pasan de generación en generación, suelen mantenerse vigentes, lo cual contribuirá en gran manera al crecimiento futuro de la Empresa ya que tendrán una reputación establecida en el Mercado, lo que será sinónimo de estabilidad sobre todo al momento de expandirse a nuevos países.

En adición a las fortalezas, también cuentan con diversas oportunidades en el macroentorno que contribuirían al crecimiento global que están buscando, algunas son:

- Apoyo por parte del Gobierno: Esto contribuye a su crecimiento y expansión, reduciendo barreras o impuestos que puedan existir para ayudar a su desarrollo.
- Stakeholders prefieren tratar con los dueños directamente, hay más sentido de lealtad: Esto contribuiría con el crecimiento de IOI ya que, si sus clientes tratan directamente con Lee, se sentirían más seguros y podrían desarrollar un sentido de lealtad, al igual que cuando se expandan a nuevos mercados.

6.3 Área de Strategic Global Management

6.3.1 Factores y estrategias internas y externas de crecimiento

Algunas de las estrategias más importantes empleadas por la empresa fueron:

- Se rigen con valores como integridad, compromiso, lealtad, excelencia en la ejecución, velocidad, puntualidad, innovación y eficiencia en los costos. Además, IOI prioriza la eficiencia, control de costos y liderazgo, con la familia involucrada en todos los aspectos de las operaciones.
- Invirtieron en refinerías y plantas de fabricación cercanas a los mercados finales, incluidos Europa, Estados Unidos y China.
- Fueron un miembro fundador de Organizaciones No Gubernamentales (ONG), como el Roundtable of Sustainable Palm Oil (RSPO)
- Pudieron unirse al ranking de las compañías de aceite de palma más grandes del mundo con dos estrategias de crecimiento: fusiones y adquisiciones y crecimiento orgánico.
- Adquirieron plantaciones en Indonesia y una participación minoritaria sustancial en una empresa de plantaciones en dicho país.
- Hicieron un movimiento significativo hacia la fabricación basada en recursos con la adquisición de Palmco Holdings, una empresa pionera en la fabricación de productos oleoquímicos en Malasia.
- Adquirieron Lodders Croklaan, (que anteriormente formaba parte de Unilever) un fabricante de grasas especiales con una importante capacidad de investigación y desarrollo en la UE y los EE. UU.
- Se expandieron en Europa y América del Norte al aumentar su capacidad (crecimiento orgánico), resultando en que la mitad de los ingresos de IOI provinieron de mercados desarrollados.
- Se posicionaron estratégicamente con una cadena de suministro sostenible, eficiente y totalmente integrada, particularmente en mercados desarrollados, esto fue diseñado para generar márgenes más altos y reducir
- Desarrollaron nuevas aplicaciones para las grasas que resultaron en nuevos productos y esto a su vez generó nuevas inversiones para el IOI (innovación).

- IOI Loders Croklaan inventó una mezcla de grasa que imita la leche materna llamado Betapol para bebés intolerantes a la lactosa, luego IOI trasladó la producción de Betapol a Malasia y la amplió para mejorar la rentabilidad. También construyó un plan de fabricación de USD 65 millones en China y firmó un acuerdo de joint venture con una corporación multinacional irlandesa con experiencia en nutrición infantil.
- IOI aumentó el presupuesto para innovación de IOI Loders Croklaan de EUR 3 millones a EUR 6 millones.

6.3.2 Desafío de crecimiento de IOI Loders Croklaan

El desafío de Lee cuando intentó hacer crecer el negocio de IOI Loders Croklaan fue que los productos que se vendían muy bien en EE. UU. No lo hacían en Europa y había potencial de vender la misma mercadería en ambas regiones. Por ejemplo, los productos para hornear fueron la fuente de ganancias más importante en el mercado estadounidense para IOI Loders Croklaan. Sin embargo, IOI no logró penetrar en el mercado europeo con tales productos a gran escala. Esto no solo se debió a que las costumbres de hornear y cocinar eran ligeramente diferentes en Europa, sino también porque la estructura organizativa de IOI Loders Croklaan estaba descentralizada por región.

Existe una gran adaptación a la demanda local por parte de IOI Loders Croklaan tanto en Europa como en EE. UU., pero poco esfuerzo para impulsar las innovaciones a través de las fronteras geográficas, esto parece fácil de hacer, pero en la práctica es muy difícil e incluye un gran nivel de inversión en tiempo y recursos.

Además, Julian Veitch, CEO de IOI Loders Croklaan, explicaba que de ser necesaria la aprobación de IOI para algún proyecto, surgía el conservadurismo tradicional de una empresa familiar, lo cual dificultaba lograr las aspiraciones de crecimiento. En especial al evaluar nuevos segmentos de mercado y geografías que son menos familiares.

Por el contrario, a Veitch, Lee sentía que IOI debía ser conservador y evitar ir a demasiadas áreas geográficas nuevas, ya que se dificultaba mantener el control de los detalles de todas las operaciones.

6.3.3 Ventaja Competitiva y el crecimiento a futuro

De acuerdo con (Porter, 2015) la ventaja competitiva “...proviene del valor que una empresa logra crear para sus clientes. Puede traducirse en precios más bajos que los de los competidores incluso brindando beneficios equivalentes, o por ofrecer beneficios especiales que compensan con creces un precio más elevado” (p. 1).

Después de analizar el concepto de ventaja competitiva, se puede llegar a la conclusión de que IOI sí está siendo exitoso en cuanto al crecimiento a futuro ya que, siguiendo el orden de crecimiento de la empresa, primero comenzaron produciendo y vendiendo aceite de palma crudo, luego compraron plantaciones en Indonesia y acciones en una Empresa del mismo país, empezaron la fabricación basada en recursos con la adquisición de Palmco Holdings, una empresa pionera en la fabricación de productos oleoquímicos en Malasia, invirtieron en refinerías y plantas de fabricación cercanas a los mercados finales, incluidos Europa, Estados Unidos y China, luego adquirió Loders Croklaan, un fabricante de grasas especiales con una importante capacidad de investigación y desarrollo en la UE y los EE.UU., se expandieron en EE.UU. y Europa al aumentar su capacidad (crecimiento orgánico), al crear Betapol construyó un plan de fabricación de USD 65 millones en China y firmó un acuerdo de *joint venture* con una corporación multinacional irlandesa con experiencia en nutrición infantil, entre otros.

En cuanto a innovación, la Empresa también demuestra crecimiento, en especial con la adquisición del stock de patentes a través Loders Croklaan, quienes aumentaron su presupuesto para innovación de EUR 3 millones a EUR 6 millones, además, desarrollaron nuevas aplicaciones para las grasas que resultaron en nuevos productos y esto a su vez generó nuevas inversiones para IOI, Loders Croklaan inventó una mezcla de grasa que imitaba la leche materna, llamado Betapol para bebés intolerantes a la lactosa, entre otros.

Todos estos factores demuestran el éxito de IOI en cuanto al aprovechamiento de su ventaja competitiva (diferenciación), el único factor que ralentiza el proceso de crecimiento de la Empresa es la incertidumbre del Gobierno Corporativo y la demora en la toma de decisiones, además de la falta de un mayor control y delegación en los distintos procesos dentro de la Cadena de Suministro.

6.3.4 IOI como empresa familiar

Aunque las empresas familiares son consideradas conservadoras en cuanto a la innovación, no todas tienen el mismo problema. Lee, el CEO de IOI, es conservador con lo referente al crecimiento. Sin embargo, con la adquisición IOI Loders Croklaan y sus patentes, han logrado crear un producto innovador (Betapol), al que le está yendo bien en China, esto nos demuestra que la empresa tiene capacidad para innovar y los recursos para hacerlo.

Además, tiene otras fortalezas que contribuyen con la innovación:

- Valores bien establecidos: La empresa se rige con siete valores, los cuales son integridad, compromiso, lealtad, excelencia en la ejecución, velocidad y puntualidad, innovación, eficiencia en los costos.
- Comunicación eficaz y eficiente entre los colaboradores y la alta Gerencia: Esto es sumamente útil a la hora de proponerse objetivos y comenzar la creación de un producto nuevo, ya que los desarrolladores de este tienen que tener claro la visión de la Gerencia y qué es lo que quiere lograr con el mismo.
- IOI Loders Croklaan: Con la adquisición de esta Empresa, IOI logró consolidar su posición como Empresa que tiene capacidad y recursos para innovar, con la creación de Betapol, además de las patentes, que aún no se desarrollan.

Con estos factores se puede demostrar que la empresa está preparada para innovar y comenzar con la creación de nuevos productos, expandiéndose a nuevos mercados en donde haya demanda insatisfecha (nichos).

6.3.5 Propuesta para productos derivados de aceite de palma

Según lo analizado a lo largo del caso, creo que Lee debería aceptar la propuesta de Julian Veitch ya que IOI tiene lo que se necesita para crecer de una manera orgánica, y además con un valor agregado alto y productos diferenciados gracias a IOI Loders Croklaan.

De decidirse a aceptar la propuesta, yo recomendaría los siguientes puntos que deberían tener en cuenta para lograr los objetivos propuestos al 2025 (duplicar su volumen de negocio y triplicar sus utilidades):

- Cambio de pensamiento del Gobierno Corporativo, dejar el conservadurismo y tomar decisiones que fomenten el crecimiento a la Empresa, buscando Mercados con demanda insatisfecha y creando productos que vayan a tener buena acogida, un gran ejemplo es Betapol.
- Otro punto por recomendar es que, al crecer, van a perder control de algunos procesos de la cadena de suministro, por lo que sería importante que el CEO delegue algunos de estos procesos y no se generen problemas como los de sostenibilidad con la RSPO.
- Además, deben poner mayor esfuerzo al impulsar sus productos con valor agregado o innovadores en distintos mercados, mejorando la estrategia de penetración de mercados.

6.4 Área Logística del Comercio Internacional

6.4.1 Variables que afectan el rendimiento de la Cadena de Suministro

De acuerdo con (Ballou, 2004), una cadena de suministro es “...un conjunto de actividades funcionales (transporte, control de inventarios, etc.) que se repiten muchas veces a lo largo del canal de flujo, mediante las cuales la materia prima se convierte en productos terminados y se añade valor para el consumidor” (p. 7).

Las tres variables que afectan el rendimiento de la cadena de Suministro son:

- Agilidad: Se puede definir “...como la capacidad que tiene una CS [Cadena de Suministro] para reaccionar rápidamente a cambios impredecibles a corto plazo en la oferta o la demanda, buscando generar o mantener una ventaja competitiva” (Arana-Solares, Alfalla-Luque y Machuca, 2012, p. 100). Esta situación podría mejorarla IOI si el CEO delegara más las decisiones importantes y se expandieran a más mercados para poder satisfacer la demanda potencial con la mayor eficiencia y eficacia posible.
- Adaptabilidad: Se define como “...la capacidad que tiene la CS [Cadena de Suministro] para ajustar sus estrategias, productos y/o tecnologías a cambios estructurales en el mercado” (Arana-Solares et al., 2012, p. 101). Esto se podría mitigar invirtiendo más en investigación y desarrollo para estar a la

vanguardia en las tendencias y conocer cuáles son los productos que los consumidores van a demandar. Además, se debe crear estrategias menos conservadoras para que IOI pueda expandir su cartera de productos con valor agregado.

- Alineación: Se sostiene "...que la alineación de la CS [Cadena de Suministro] se produce cuando se comparten la información, las responsabilidades y roles y los incentivos entre los miembros de la CS con el fin de sincronizar y coordinar procesos y actividades" (Arana-Solares et al., 2012, p. 104). Para evitar que esto afecte la cadena de suministro, se debería evitar que Lee coordine y tome las decisiones de todas las operaciones Upstream y Downstream y se debería delegar ese tipo de funciones a distintas personas para que cada una se encargue de ellas y se pueda tener un mejor manejo de cada una.

Además, se debe tener en cuenta otros factores que también afectan a la cadena de suministro de IOI como la adquisición de materia prima, ya que de suceder algo con la materia prima no se podría trabajar ningún producto, teniendo en cuenta los factores climáticos o las plagas y demás condiciones no controlables por su parte. En adición a esto, se debe tener en consideración la distancia de sus plantaciones con sus plantas de manufactura, lo cual supone mayor demora en la producción del producto final.

Por otro lado, para la transformación de la materia prima, debe tenerse mapeado a qué planta de manufactura se enviará la materia prima teniendo en cuenta control de costos y a qué mercados finales están dirigidos determinados productos.

Finalmente, el flujo de información entre las actividades del negocio es una actividad crítica en la empresa ya que todas las coordinaciones pasan por Lee, lo cual posiblemente genere demoras. Se deberían delegar actividades para que IOI sea más eficaz en cada proceso de su cadena de suministro.

6.4.2 Enfoque Just in Time

La programación Just in Time (JIT) "es una filosofía operativa alterna al uso de inventarios, para cumplir el objetivo de contar con los bienes adecuados en el lugar

adecuado en el momento adecuado. Es una forma de administrar la cadena de suministros de materiales...” (Ballou, 2004, p. 428).

Las razones por las cuales no se incluye el enfoque JIT en la Cadena de Suministro de la industria del aceite de palma son las siguientes:

- No existen proveedores: Esto debido a que, en la industria del aceite de palma, las Empresas que lo producen son las que luego, le dan un valor agregado, ya sea aceite vegetal para la industria alimentaria, oleoquímicos para jabones, velas, productos de cuidado personal y de limpieza, biocombustible o simplemente, refinar el aceite de palma para venderlo crudo. Además, Para que una Empresa pueda hacer uso del enfoque JIT, debe tener pocos proveedores y deben estar cerca de la misma por si se produce algún cambio en la demanda de los productos, para que se puedan adaptar a los cambios del Mercado corriendo el menor riesgo posible. Esto tampoco aplica, ya que normalmente las fábricas de manufactura no están cerca de las plantaciones por lo que no tomaría poco tiempo enviar la materia prima para que esta sea procesada.
- Existe incertidumbre: Otra razón importante para no hacer uso del enfoque JIT en la industria de aceite de palma y en general, para el sector agrícola, es la incertidumbre de los factores climatológicos, plagas, problemas con los cultivos, entre otros. En el enfoque JIT no puede existir incertidumbre ya que se tienen que tener controlados en su totalidad factores como cantidad de insumos necesarios, cantidad de producción, entre otros, para crear un flujo de productos en sincronía con la demanda. Lo cual no podría suceder de darse un fenómeno del niño o algún tipo de plaga repentinamente.

6.4.3 Coordinación de las operaciones Downstream y Upstream

No estoy de acuerdo con que Lee como CEO sea el enlace esencial que supervise todos los negocios ya que una sola persona no puede supervisar toda la cadena de suministro, desde la extracción del aceite de palma hasta la producción de los distintos productos, manufactura, envío a distintas fábricas de manufactura, venta en distintos mercados, entre otros y también controlar costos y supervisar las operaciones de IOI Lodders Croklaan.

Lo ideal sería que haya una persona especializada que se encargue de cada proceso de la cadena de suministro, esto debido a que no suceden en la misma área geográfica, la extracción se da en Malasia e Indonesia, manufactura en sus distintas plantas de Asia, EE. UU. y Europa y luego distribución a sus mercados objetivos.

Todos estos procesos envuelven un grado alto de complejidad que debe ser supervisado por alguien especializado que se encuentre in situ y que pueda darle la totalidad de su atención para encontrar maneras de optimizarlos y tomar las mejores decisiones posibles en caso de variaciones o problemas que surjan repentinamente, en especial en las plantaciones por los fenómenos climáticos o plagas.

6.5 Área Financiamiento Internacional

6.5.1 Análisis Financiero

Después de analizar los estados financieros de la empresa, se puede llegar a las siguientes conclusiones:

- **Liquidez:** Se define como “la facilidad y rapidez con que los activos se pueden convertir en efectivo (sin pérdida significativa de valor)” (Ross et al., 2018, p. 21). La empresa registra niveles de liquidez adecuados (Activo Corriente/ Pasivo Corriente) en los periodos evaluados (ver anexo 5), lo cual quiere decir que tiene la capacidad suficiente para afrontar sus deudas y convertir fácilmente sus activos en dinero en el corto plazo. Cabe señalar que, en el año 2014, el ratio de liquidez se deterioró (5.3 veces al año 2013 versus 2.1 veces al año 2014) debido al incremento del pasivo corriente por MYR 1.8 millones (+109.54%) y a la disminución del activo corriente por MYR 1.4 millones (-16.51%) (Ver anexo 6). Estas variaciones ocurrieron debido a la desvinculación de IOI Properties Group Berhad, para volverse una empresa independiente, así como también al cambio de visión estratégica de la empresa mediante la incorporación de un nuevo CEO (el hijo de Lee Sr). Para el año 2016, la empresa vuelve a ajustar el índice de liquidez a causa del incremento de pasivo corriente por MYR 1.9 millones (+105.03%) (Ver anexo 6) debido al mayor requerimiento de financiamientos con bancos.

Estas variaciones se debieron básicamente al decremento de la capacidad productiva de la empresa producto del fenómeno del niño, pérdidas en tipo de cambio y problemas de sostenibilidad referentes a responsabilidad social con la RSPO. Cabe resaltar que el último hecho provocó la pérdida de clientes importantes como Unilever, Kellogg Company, Mars Inc., Nestlé and Cargill Inc. y la suspensión de la certificación de sostenibilidad de la empresa. Finalmente, para el año 2017, la empresa mantiene un nivel de liquidez solvente debido a la recuperación de la empresa de los hechos ocurridos en los años pasados, donde se evidencia un incremento del activo corriente por MYR 183 mil y una reducción de deuda financiera en MYR 185 mil. (Ver anexo 6).

- Calidad de Activos: De acuerdo con (Alcarria, 2012), los activos son “...el conjunto de bienes, derechos y otros recursos controlados económicamente por la empresa con los que esta desarrolla su actividad económica. Además, se requiere que tengan la capacidad de producir futuros beneficios” (p. 41). Para el año 2014, la empresa registra disminución de la cuenta Inmueble, Maquinaria y Equipo (IME) por MYR 1.3 millones (-17.53%) (Ver anexo 7) respecto al año 2014 debido principalmente a la desvinculación de IOI Properties Group Berhad, para volverse una empresa independiente lo que a su vez redujo significativamente la partida “entidades controladas conjuntamente” y ocasionó que la empresa reduzca sus activos totales por MYR 8.5 millones (-35.86%) (Ver anexo 8). Adicionalmente a lo mencionado, la desvinculación de IOI Properties ocasionó la reducción del patrimonio total de la empresa por MYR 7.7 millones (-55.32%). (Ver anexo 9). Para el año 2016, la empresa incrementó la cuenta Propiedad, Planta y Equipo por MYR 3.3 millones (+50.37%) (Ver anexo 7) respecto al año 2015 debido a la expansión de la capacidad de sus plantas en Europa y EE. UU, en especial la última que llegó a 100% de capacidad utilizada. Cabe indicar que el IME de la empresa se ha financiado mediante pasivos corrientes y patrimonio de la empresa, lo cual se evidencia a través del incremento de dichas cuentas por MYR 1.9 millones (+105.03%) y MYR 2.1 millones (+41.32%) respectivamente (ver anexo 9). Esta situación no es la óptima debido a que no se debe financiar activos de largo plazo con pasivo corriente

ya que podrían caer en insolvencia o los costos por intereses podrían incrementarse a niveles más elevados de los que la empresa podría asumir.

- Endeudamiento: La empresa registra incremento constante del pasivo corriente desde el año 2012 (Ver anexo 10) producto del incremento de su necesidad de financiamientos con bancos. Cabe resaltar que, en el año 2015, la empresa refinanció deuda de corto plazo y la trasladó a largo para obtener una mejor liquidez operativa. Se observa que el ratio Pasivo/Patrimonio, el cual indica el apalancamiento con el que cuenta la empresa, a partir del año 2014 se deteriora (0.71 veces el año 2013 versus 1.46 veces el año 2014) (Ver anexo 11) a causa de la desvinculación IOI Properties Group Berhad, lo que redujo las reservas del patrimonio e hizo que disminuya en MYR 7.7 millones (Ver anexo 10). Asimismo, se puede apreciar que, en el año 2015, el ratio Pasivo/Activo (porcentaje de los fondos que han sido proporcionados por los acreedores) llega al punto más alto (0.61 veces) (Ver Anexo 11), lo cual quiere decir que el 61% de la empresa está financiado con bancos y un 49% con capital propio de accionistas. Adicionalmente, se evidencia una constante evolución del ratio Deuda neta/Patrimonio (el cual indica el financiamiento externo que tiene la empresa) a causa del incremento de la deuda en los periodos evaluados. Para el año 2017, la empresa mantiene ratios de endeudamiento ligeramente ajustados pero mejores comparados con los años 2016 y 2015 donde la deuda neta abarcaba el 96.10% del patrimonio (Ver anexo 11). Cabe indicar que la empresa pertenece el sector agro y es muy común que requieran financiamientos con bancos para abarcar todo el ciclo del negocio donde por lo general siguen una estructura de capital de trabajo (para mantener y preparar los cultivos/plantaciones), financiamiento pre-embarque (mediante las órdenes de compra) y financiamiento post embarque (mediante facturas). Asimismo, hay que destacar que por lo general el medio de pago para este tipo de producto (commodities) es transferencia directa, la cual es la menos costosa pero la más riesgosa por ende pueden generar un alto ratio de cobranzas si es que no se hace la adecuada gestión.
- Ventas: En los años 2013, 2014, 2015 y 2016, la empresa tuvo contracciones en las ventas (Ver anexo 12) debido al fenómeno del niño y cambios de estrategias como el cambio del CEO a Lee hijo, además de la pérdida de sus

principales clientes Corporativos como Nestlé, Unilever, entre otros. No obstante, para el año 2017, IOI incrementó sus ventas por MYR 2.3 millones (+20.34%) (Ver anexo 12) respecto al año 2016 debido a la expansión de capacidad de utilización de sus plantas en EE. UU. y Europa, lo que le permitió producir más; además, un gran factor fue IOI Lodders Croklaan, quienes se están encargando de la innovación de sus productos, como la producción de Betapol, producto con altos márgenes. Cabe indicar que, en el año 2017, a pesar de lograr ventas superiores al año 2013, la empresa presenta una utilidad neta inferior (MYR 766 mil en el 2017 versus MYR 1.9 millones en el 2013) (Ver anexo 13), esto debido a distintos factores como las pérdidas de tipo de cambio (Ver anexo 14) y a los gastos incurridos en innovación y desarrollo, aumentando de EUR 3 millones a 6 millones, sumado a la separación de la empresa IOI Properties Group Berhad de IOI Corporation.

- Ratios y márgenes: Se puede apreciar que los márgenes de la empresa se deterioran a partir del año 2015 producto de mayores costos y gastos ocasionados por factores externos como el fenómeno del niño y la variación del precio internacional lo que ocasiona las pérdidas por el tipo de cambio. El margen Utilidad Antes de Impuestos (UAI) disminuye de 17.98% a 12.57% y el margen neto disminuye de 26.77% a 1.48%. (Ver anexo 15). Adicionalmente, estos hechos afectaron ciertos ratios, tales como el ROE y ROA que disminuyeron a 3.28% y 1.28% respectivamente. (Antes 54.38% y 22.11% respectivamente, para el año 2014) (Ver Anexo 15). Cabe resaltar que la empresa presenta un decremento del ratio ganancias por acción (52.90 veces en el año 2014 versus 2.60 veces al año 2015) y dividendos por acción (20 veces en el año 2014 versus 9 veces en el año 2015) (Ver anexo 15). Al año 2017, la empresa presenta mejores márgenes financieros producto de mayores ventas, un mayor activo neto y el incremento de las reservas en el patrimonio de la empresa (Ver anexo 15).

Como conclusión general, se puede resaltar que la empresa se viene recuperando de la crisis de los años 2015-2016 que influyó mucho en el crecimiento y proyecciones de la empresa. Cabe indicar que IOI mantiene ventas muy concentradas con clientes corporativos de alta experiencia en el mercado en países desarrollados, lo que de cierta

manera es un riesgo para la empresa. Por otro lado, al pertenecer al sector agrícola, los factores y fenómenos climáticos, la responsabilidad social y sostenibilidad ambiental generan que sea una empresa frágil y susceptible ante factores del macroentorno, el cual no siempre van a poder mitigar.

6.5.2 Pago con Acciones

Si el CEO me ofreciera pagarme con acciones lo analizaría en dos escenarios en base a la ganancia por acción:

- Desde el punto de vista las ganancias a corto plazo, no aceptaría ya que después de analizar los ratios de dividendo bruto por acción y ganancia básica por acción, existe una disminución constante en los periodos analizados.
- Por otro lado, para el enfoque a largo plazo, se puede asumir que el valor de acción de la empresa se va a recuperar debido a la expansión de capacidad de utilización de sus plantas en EE. UU. y Europa, pudiendo incrementar su producción y ventas, logrando satisfacer la demanda de más mercados, además, un gran factor es IOI Lodders Croklaan, quienes se están encargando de la innovación de sus productos.

Cabe resaltar que se debe tener en cuenta que los factores climáticos siempre pueden afectar a la Empresa de manera imprevista como el Fenómeno del niño, plagas o cambios repentinos climáticos.

Finalmente, para este punto es relevante tener en cuenta dos ratios, el retorno sobre el capital empleado (ROCE), el cual es una ratio de rentabilidad que calcula la ganancia que una empresa obtiene del capital que esta emplea y el retorno sobre el patrimonio promedio, el cual mide la rentabilidad de una empresa en relación con el patrimonio promedio de los accionistas (Ver anexo 16).

6.5.3 Apalancamiento Financiero

De acuerdo con (Gironella, 2005), "...apalancamiento financiero significa el nivel de endeudamiento de una empresa, de tal suerte que estar apalancado se entiende que es estar endeudado." (p. 84).

De acuerdo con el estado de situación financiera y estado de resultados proyectado, la empresa no tiene el crecimiento y capacidad suficiente para alcanzar la meta de triplicar las utilidades y duplicar el volumen del negocio (Ver anexo 17).

Respecto al apalancamiento, IOI mantiene un crecimiento constante de la deuda neta en los periodos evaluados (ver anexo 11); sin embargo, este incremento calza con las mayores ventas y crecimiento de activos corrientes para dichos años (posiblemente el incremento de acreencias comerciales, efectivo y existencias).

Hay que precisar que la empresa mantiene un activo neto positivo lo que comprueba la capacidad de pago de las obligaciones financieras de la empresa en el corto plazo (Anexo 15). Para realizar dichas proyecciones, los cuadros se elaboraron mediante promedio simple de los 3 últimos años. Es importante resaltar que IOI quiere cumplir dichos objetivos mediante la innovación, desarrollo de nuevos productos con valor agregado, desarrollo de mercados intensificando la venta de sus productos existentes en nuevos mercados y/o zonas geográficas cumpliendo con las políticas de sostenibilidad y responsabilidad social de la RSPO. Sin embargo, estas medidas influyen directamente los costos (valor agregado) y gastos (innovación) que afectan a las ganancias de la empresa; además, si bien el mercado de aceite de palma tiene un crecimiento constante en los últimos años y no es perecible como los frutos, este sector es muy vulnerable a los factores macroeconómicos, lo que dificulta una proyección exacta del crecimiento potencial de la empresa.

Es relevante tener en cuenta que la empresa pertenece al sector agrícola y es frecuente el requerimiento de pasivos con bancos para cumplir con el ciclo de negocio, el cual, como ya se mencionó con anterioridad, es de vital ayuda para una empresa de este sector. Por ende, sí es correcto el apalancamiento de la empresa si es que se mantiene en la misma proporción para los próximos años (Pasivo/Patrimonio 1.43 veces al año 2017) y se cumple adecuadamente con los plazos establecidos.

Cabe indicar que para el año 2016, la empresa financió erróneamente sus activos no corrientes con pasivos corrientes, lo que posiblemente en el futuro repercuta en la liquidez y genere descalces financieros. Si bien para el año 2017, la empresa generó mayores ventas, se evidencia el incremento de los activos no corrientes, que corresponden básicamente a terrenos, activo biológico y/o maquinas refinadoras (financiadas a través de bancos), por lo que, una mejor manera de analizar la capacidad de pago de la empresa

sería a través del ratio de cobertura de servicio de deuda (EBITDA / [Parte corriente de la deuda de Largo Plazo + Gastos Financieros]).

6.5.4 Ingreso a Nuevos Mercados

De acuerdo con (Berbel, 2012), “tal decisión [la de elegir un nuevo mercado] requiere información sobre los posibles mercados de destino, y la valoración de dicha información va a determinar, en gran parte, el grado de éxito o fracaso alcanzado en el mercado internacional” (p. 22).

Debido a esto, existen diversos factores financieros clave que deben ser considerados para la selección de mercados emergentes:

- Precios y márgenes comerciales: fundamentalmente rentabilidad, si existe mucha agresividad de precios, puede hacer que los márgenes IOI no sean los esperados y no se tenga la utilidad esperada.
- Competencia: conocer el nivel para cada mercado, esto es crucial ya que se prefiere comercializar productos en mercados donde la competencia no es tan fuerte.
- Potencial del mercado: no solo tener en cuenta el tamaño de mercado sino el conocimiento del producto de los consumidores y la demanda aparente, además de frecuencia de consumo, entre otros.

Además, se debe tener en cuenta un factor importante como la diferencia en el tipo de cambio, debido a que la empresa se maneja en MYR y el mercado internacional se rige en dólares, se tendría que tener especial cuidado para no tener pérdidas en este aspecto.

Por otro lado, siempre es bueno tener en consideración la estabilidad económica del país como PBI, tasa de crecimiento de este, porcentaje de las importaciones como parte del PBI, entre otros.

CONCLUSIONES

A continuación, detallaré las conclusiones:

- Conclusión 1: IOI debe aceptar la propuesta por parte del CEO de IOI Loders Croklaan al 2025, profundizando las ventas de sus productos en mercados existentes y dirigiéndose a nuevos mercados emergentes.
- Conclusión 2: La empresa tiene una amplia oportunidad de expandirse geográficamente, sobre todo creando nuevos productos con valor agregado y enfocados en innovar con IOI Loders Croklaan.
- Conclusión 3: Después de la crisis que experimentaron, se evidenció que IOI cuenta con una estrategia de comunicación deficiente ya que no supieron comunicarse con sus stakeholders. Además, las acciones que siguieron repercutieron de manera negativa en su reputación, imagen corporativa e ingresos.
- Conclusión 4: Durante la crisis, también estuvo claro que la empresa necesita establecer regulaciones en cuanto a Responsabilidad Social Empresarial y Sostenibilidad, lo cual en un futuro podría prevenir problemas como el que experimentaron en los periodos 2015-2016.
- Conclusión 5: La empresa se desarrolla mediante crecimiento orgánico, así como también Alianzas Estratégicas y Fusiones y Adquisiciones, mitigando posibles riesgos en los mercados de destino y ganando know-how y conocimiento de las tendencias de los consumidores de las Empresas involucradas.
- Conclusión 6: Después de hacer el análisis de la matriz BCG, se encontró que los segmentos a los que se dedica IOI, plantaciones y oleoquímicos y grasas y aceites especiales, se encuentran en el cuadrante perro y signo de interrogación, respectivamente, esto quiere decir que la empresa debe aumentar su demanda y encontrar maneras de aumentar sus márgenes.

- **Conclusión 7:** Aunque se recomienda a la empresa continuar con la propuesta de crecimiento, se debe tener en cuenta que IOI tiene un Gobierno Corporativo conservador en cuanto a expandirse, lo que siempre genera que tenga dudas y aversión al riesgo, además, el CEO no delega funciones, lo cual puede generar demoras y hasta hacer que pierdan oportunidades que sí podría aprovechar otro competidor.
- **Conclusión 8:** Analizando a IOI financieramente, se puede ver que muestra una tendencia favorable de recuperación de los periodos de crisis a partir del 2017, incrementando sus ventas en 20% debido a una mayor producción mediante la expansión de la capacidad de utilización de sus plantas y la venta de su producto Betapol. Por otro lado, se debe tener en cuenta que, para el sector agrícola, es frecuente el requerimiento de pasivos con bancos (apalancamiento), siempre y cuando se mantenga controlado.



RECOMENDACIONES

A continuación, detallaré las recomendaciones:

- Recomendación 1: Se recomienda a IOI aceptar la propuesta por parte del CEO de IOI Loders Croklaan al 2025. Sin embargo, al no poder cumplir la meta de triplicar utilidades y duplicar volumen de negocio, se recomendaría disminuir la meta para que puedan alcanzarla.
- Recomendación 2: Para lograr su objetivo, se sugiere que intensifiquen la venta de sus productos en Países Bajos y se dirijan a Vietnam como nuevo mercado emergente, esto debido a que ambos presentan las mejores condiciones en cuanto a volumen importado, costos, tiempos, indicadores macroeconómicos, logísticos, entre otros.
- Recomendación 3: IOI debería tener un departamento de Relaciones Públicas que se encargue de las comunicaciones oficiales con los stakeholders y que actúe inmediatamente en caso de emergencias, crisis, problemas, imprevistos, etc. Para que así puedan evitar pérdidas de clientes y, por ende, de ingresos.
- Recomendación 4: Tener un manual bien establecido y estandarizado para toda la cadena de suministro de IOI, referido al tema de sostenibilidad y responsabilidad social, siguiendo las líneas y parámetros de la RSPO.
- Recomendación 5: Se recomienda a IOI que, para dirigirse a nuevos mercados como Vietnam, continúe con su estrategia de fusiones o adquiera una empresa en el mercado de destino.
- Recomendación 6: En cuanto a la matriz BCG, debido a que los segmentos a los que se dedica IOI se encuentran en el cuadrante perro y signo de interrogación, sería óptimo para la empresa desarrollar productos innovadores (como es el caso de Betapol), con alto nivel de valor agregado para que pueda reposicionarse en el mercado como una empresa pionera y vuelva a tener productos estrella.

- Recomendación 7: IOI debe tener en cuenta que su CEO, Lee, no puede coordinar y controlar todos los procesos de la cadena de suministro, por lo que debería tener en consideración contratar especialistas para los distintos procesos y que puedan estar in situ para mantener un orden e integración a lo largo de toda la cadena de suministro.
- Recomendación 8: Se recomienda a la empresa financiar sus activos no corrientes con financiamientos a largo plazo (pasivo no corriente), ya que de hacer lo contrario, podría haber repercusiones en la liquidez y descalces financieros, así como la posibilidad que no puedan afrontar las cuotas. Además, deben mantener controlado y a niveles manejables su ratio de apalancamiento.



REFERENCIAS

- Alcarria Jaime, J. (2012). *Introducción a la Contabilidad*. Castelló de la Plana: Publicacions de la Universitat Jaume I. [versión PDF]. Recuperado de <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/46624/s66.pdf;jsessionid=B7480266A039F134D7A0520A9E4666E9?sequence=1>
- Arana-Solares, I., Alfalla-Luque, R. y Machuca, J. (2012). Análisis de las variables que proporcionan una competitividad sostenible de la cadena de suministro. *Intangible Capital*, 8(1), 92-122. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/549/54924517005.pdf>
- Ballou, R. (2004). *Logística. Administración de la Cadena de Suministro*. México D.F.: Pearson Educación.
- Bankia Estudios. (2019). *Monitor de Mercados Emergentes*. Recuperado de <https://www.bankiaestudios.com/recursos/doc/estudios/20190301/marzo/monitor-de-mercados-emergentes-13-marzo-2019.pdf>
- Berbel Pineda, J. (2012). La selección de Mercados Preferentes como clave en la Internacionalización Empresarial. *Tec Empresarial*, 6(1), 21-33. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3907958.pdf>
- Boston Consulting Group. (2019). *Qué es la Matriz de Crecimiento-Participación?/What Is the Growth Share Matrix?* Recuperado de <https://www.bcg.com/en-pe/about/our-history/growth-share-matrix.aspx>
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México D.F.: Pearson Educación.
- De Massis, A., Di Minin, A. y Frattini, F. (2015). Family-Driven Innovation: Resolving the Paradox in Family Firms [Innovación Impulsada por la Familia: Resolviendo la Paradoja en las Empresas Familiares]. *Revisión de la Gerencia de California/California Management Review*, 58(I), 5-19. Recuperado de <http://www.ebsco.com>

- Gironella Masgrau, E. (2005). El apalancamiento: De cómo un aumento del endeudamiento puede mejorar la rentabilidad financiera de una empresa. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 2, 71-91. Recuperado de https://accid.org/wp-content/uploads/2018/09/analisis_castellano_071-091.pdf
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (6.^a ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R. y Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México D.F.: McGraw-Hill.
- International Trade Centre. (2018). *Lista de los importadores para el producto seleccionado*. Recuperado de https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c1511%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c3%7c1
- Kotler, P. y Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. México D.F.: Pearson.
- McCann, J. y Gilkey, R. (1988). *Fusiones y Adquisiciones de Empresas*. Madrid: Diaz de Santos.
- Porter, M. (Enero de 2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. [versión PDF]. Recuperado de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf
- Porter, M. (2015). *Ventaja Competitiva*. México D.F.: Patria.
- Puerto Becerra, D. P. (2010). La Globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Pensamiento & Gestión*(28), 171-195. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64615176009.pdf>
- Roberts, A., Wallace, W. y Moles, P. (2016). *Fusiones y Adquisiciones/Mergers and Acquisitions*. [versión PDF]. Recuperado de <https://www.ebsglobal.net/EBS/media/EBS/PDFs/Mergers-Acquisitions-Course-Taster.pdf>
- Rodríguez Ardura, I., Bigné Alcaniz, J., Küster Boluda, I., Rodríguez del Bosque, I., Alet Vilagínés, J., del Barrio García, S., . . . Suárez Vásquez, A. (2007). *Estrategias y*

técnicas de comunicación. Una visión integrada en el marketing. Barcelona: UOC.

Ross, S. A., Westerfield, R. W., Jaffe, J. y Jordan, B. D. (2018). *Finanzas Corporativas* (11.ª ed.). México D.F.: McGraw-Hill.

Santander Trade. (2019). *Vietnam: Presentación General*. Recuperado de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/vietnam/presentacion-general>

Santander Trade. (s.f.). *Cifras del Comercio Exterior en Malasia*. Recuperado de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/malasia/cifras-comercio-exterior>

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria . (s.f.). *Tratamiento Arancelario por Subpartida Nacional*. Recuperado de <http://www.aduanet.gob.pe/itarancel/arancelS01Alias>

The World Bank. (2018). *Indicadores del Desarrollo Mundial*. Recuperado de <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators>

United States Department of Agriculture's Foreign Agricultural Service. (2018). *Vietnam Oilseed and Products Annual*. Recuperado de https://gain.fas.usda.gov/Recent%20GAIN%20Publications/Oilseeds%20and%20Products%20Annual_Hanoi_Vietnam_4-11-2018.pdf

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar Rascón, O. C., Bastida Bonilla, J., Lagos Mendoza, M. L. y Salinas González, E. (2012). Cadena de Abastecimiento, factores que afectan la competitividad de las MIPYMES. *Revista del Centro de Investigación*, 10(38), 207-219. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/342/34224543014.pdf>
- Dieleman, M. (2018). *IOI's Global Challenge: Moving Up The Palm Oil Value Chain (Caso W18090)*. Recuperado de https://ulima.blackboard.com/bbcswebdav/pid-723342-dt-content-rid-4549469_1/courses/TRAB_SUF_PROF_NEG_INT_2019/W18090-PDF-ENG.pdf
- Izcara Palacios, S. P. (2014). *Manual de Investigación Cualitativa*. México D.F.: Fontamara.
- McCann, J. y Gilkey, R. (1988). *Fusiones y Adquisiciones de Empresas*. Madrid: Diaz de Santos.
- Ministerio de Agricultura. (s.f.). *Manual Técnico del Cultivo Palma Aceitera*. Recuperado de <https://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/direccionesyoficinas/dgca/Cartilla-de-difusion-Palma.pdf>



ANEXOS

Anexo 1: Preguntas del Caso

Área de Inteligencia de Mercado Internacionales

- De acuerdo con Trade Map, analizar los cinco principales importadores de aceite palma y brindar una recomendación al CEO (Lee), sobre qué destino sería el más interesante para enfatizar más sus exportaciones. Tomar en consideración información de Trade Map y del Banco Mundial.
- Debido a que el CEO, busca expandir sus exportaciones hacia países emergentes, seleccionar los 5 principales emergentes con base en el Ranking de variación acumulada en el año en términos porcentuales.
- Sobre la base del país emergente seleccionado, mediante el método de consumo aparente (producción + importación – exportación) determinar cuál es el tamaño de mercado.

Área de Mercadotecnia Internacional

- Analizar los grupos de productos donde participa IOI en los mercados de países desarrollados. Para el efecto, se requiere emplear los siguientes instrumentos:
 - Elaborar una matriz de los diferentes segmentos donde participan los productos de IOI.
 - Elaborar una matriz de las características del perfil de clientes industriales para cada uno de los diferentes productos que provee al mercado IOI.
 - Realizar una evaluación global de la atractividad de la industria de los grupos de productos a partir de la elaboración de las matrices de las cinco fuerzas de Michael Porter, EFI y EFE.
- Ante las denuncias presentadas por las ONG y la crisis de sostenibilidad que enfrenta IOI que pone en riesgo su crecimiento y rentabilidad, analizar la estrategia de comunicación de la empresa.

- ¿Considera usted que la empresa ha utilizado una estrategia de comunicación apropiada? Sustentar técnicamente su respuesta a favor o en contra.
- Plantear tres alternativas de estrategias integrales de comunicación de IOI, utilizando los elementos de la mezcla de promoción.
- A través de la elaboración de una matriz de ranking de factores, elegir la estrategia de comunicación más adecuada.
- ¿En qué medida los resultados esperados de la estrategia integral de comunicación de IOI podría coadyuvar al Plan 2025 de la empresa? Explique.
- Elabore una estrategia de marketing para IOI teniendo en cuenta los retos que tiene su crecimiento hacia el futuro y su decisión conservadora a partir de su experiencia adquirida en los últimos años de su gestión. Incorpore en su análisis los siguientes elementos:
 - Analizar la cartera de sus actividades. Entre las metodologías empleadas, incluir la matriz BCG.
 - Elaborar y analizar las estrategias básicas de desarrollo, crecimiento y competitivas que a su criterio debe emplear la empresa. ¿Está de acuerdo con las estrategias que ha venido empleando la empresa?
 - En atención a la mirada de expansión internacional que tiene la empresa, elaborar y analizar las estrategias de desarrollo internacional que debería seguir IOI. ¿Qué modalidades sugiere?
- IOI es una empresa familiar. Analice este tipo de gestión comercial respondiendo lo siguiente:
 - ¿Cuál es su opinión y análisis sobre las empresas familiares? Realizar un FODA.
 - ¿Piensa usted que IOI como empresa familiar está mejor posicionada que una empresa no familiar para lograr el crecimiento que busca globalmente IOI Lodders Crokkaan?

Área de Strategic Global Management

- ¿Qué factores y estrategias externas e internas permitieron que IOI creciera desde una empresa de plantaciones de palma de Malasia a una "mini-multinacional"?
- ¿Con qué desafío se enfrentó el CEO (Lee) cuando IOI trató de hacer crecer su negocio IOI Loders Croklaan en diferentes continentes?
- Las ventajas competitivas a largo plazo se basan en la habilidad de obtener los beneficios de los modelos de negocios existentes y al mismo tiempo invertir en innovación para prepararse para un crecimiento futuro. En este sentido, ¿considera que IOI ha sido exitoso? ¿Por qué sí o por qué no?
- ¿Considera que IOI como una empresa familiar está mejor posicionada que una empresa no familiar para hacer que el negocio de IOI Loders Croklaan se convierta en un negocio de ingredientes a base de palma, innovador y admirado a nivel mundial? ¿Por qué sí o por qué no?
- ¿Debería Lee aceptar la ambiciosa propuesta de Julian Veitch, CEO de los negocios derivados (downstream) de aceite de palma? ¿Qué recomendaciones adicionales tendría usted para Lee?

Área de Logística del Comercio Internacional

- Identificar y analizar tres variables que afectan el rendimiento de la cadena de suministro de IOI Corporation. ¿Qué recomendaciones daría para mejorar esta situación?
- El enfoque Just-In-Time (JIT) no se incluye en los conceptos de las prácticas de SCM en la industria del aceite de palma. ¿Por qué? Explicar dos razones.
- La coordinación entre las operaciones downstream y upstream se canalizó a través de Lee como CEO del Grupo IOI, y fue el enlace esencial que supervisa todos los negocios”. ¿Está de acuerdo o no? Sustentar.

Área de Financiamiento Internacional

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

- Si el CEO (Lee) le ofrece pagarle con acciones de la empresa. ¿Usted aceptaría? Sustente.
- ¿Considera usted que las proyecciones financieras puedan cumplir la meta al 2025 considerando el apalancamiento de la empresa? ¿Fue una medida correcta el apalancamiento de la empresa?
- ¿Qué aspectos financieros debe considerar la empresa para ingresar a nuevos mercados no emergentes o menos relacionados?



Anexo 2: Market Share – Plantaciones

	PLANTACIONES						
	2017	2016	2015	2014	Promedio	CAGR	Market Share
IOI	561.84	467.26	484.87	528.86	510.71	2.04%	9.06%
Wilmar	59.00	64.00	57.00	1,508.00	422.00	-66.05%	7.49%
GAR	1,673.00	1,557.00	1,503.00	1,927.00	1,665.00	-4.60%	29.54%
KLK	2,894.00	2,258.00	1,868.00	1,352.00	2,093.00	28.88%	37.14%
Astra Agro Lestari	1,041.93	873.02	830.30	1,036.60	945.46	0.17%	16.77%

Elaboración Propia



Anexo 3: Market Share - Manufactura

	MANUFACTURA						
	2017	2016	2015	2014	Promedio	CAGR	Market Share
IOI	2,257.51	2,772.31	2,721.07	2,780.38	2,632.82	-6.71%	9.26%
Wilmar	18,008.00	16,790.00	15,551.00	20,268.00	17,654.25	-3.86%	62.08%
GAR	6,579.00	6,262.00	5,614.00	6,465.00	6,230.00	0.58%	21.91%
KLK	2,382.00	1,857.00	1,498.00	1,352.00	1,772.25	20.78%	6.23%
Astra Agro Lestari	199.37	143.39	109.75	136.67	147.30	13.41%	0.52%

Elaboración Propia



Anexo 4: Datos para el cálculo de la Matriz BCG

	Plantación	Manufactura
Ventas Promedio IOI	510.71	2,632.82
Participación por segmento de IOI	0.16	0.84
Promedio de Ventas Wilmar	422.00	17,654.25
Promedio de Ventas GAR	1,665.00	6,230.00
Promedio de Ventas KLK	2,093.00	1,772.25
Promedio de Ventas Astra Agro Lestari	945.46	147.30
Máximo valor de ventas del Competidor	2,093.00	17,654.25
Crecimiento del Mercado	-0.08	0.05
Participación relativa de IOI respecto al principal competidor	0.24	0.15

Elaboración Propia

Anexo 5: Evolución del Índice de Liquidez en millones de MYR

Detalle	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Activo Corriente	6,035	5,852	5,126	7,386	8,847	9,186
Pasivo Corriente	3,640	3,824	1,865	3,497	1,669	2,203
Capital de trabajo	2,395	2,027	3,261	3,889	7,178	6,983
Índice de Liquidez	1.66	1.53	2.75	2.11	5.30	4.17

Elaboración Propia



Anexo 6: Variaciones por Año del Índice de Liquidez en millones de MYR

Variaciones	2017	2016	2015	2014	2013
Activo Corriente	183	726	-2,260	-1,461	-339
Porcentaje	3.13%	14.15%	-30.60%	-16.51%	-3.69%
Pasivo Corriente	-185	1,959	-1,632	1,828	-534
Porcentaje	-4.83%	105.03%	-46.66%	109.54%	-24.23%
Capital de trabajo	368	-1,234	-628	-3,289	195
Porcentaje	-8.37%	44.32%	-30.11%	60.16%	-27.11%
Índice de Liquidez	0.13	-1.22	0.64	-3.19	1.13

Elaboración Propia



Anexo 7: Evolución del IME en millones de MYR

Detalle	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Propiedad, Planta y Equipo	10,087	9,999	6,650	6,410	7,773	7,573
Variación	88	3,350	240	-1,363	200	0
Porcentaje de Variación	0.88%	50.37%	3.74%	-17.53%	2.64%	0

Elaboración Propia



Anexo 8: Variación Año 2014-2013 en millones de MYR

Detalle	2014	2013	Variación	%Variación
Activo Corriente	7,386	8,847	-1,461	-16.51%
Activo No Corriente	7,946	15,055	-7,109	-47.22%
Activo Total	15,332	23,902	-8,570	-35.86%
Pasivo Corriente	3,497	1,669	1,828	109.54%
Pasivo No Corriente	5,602	8,281	-2,679	-32.35%
Pasivo total	9,099	9,950	-851	-8.56%
Patrimonio	6,233	13,952	-7,719	-55.32%
Pasivo + Patrimonio	15,332	23,902	-8,570	-35.86%

Elaboración Propia



Anexo 9: Variación Año 2016-2015 en millones de MYR

Detalle	2016	2015	Variación	%Variación
Activo Corriente	5,852	5,126	726	14.15%
Activo No Corriente	11,705	8,308	3,397	40.89%
Activo Total	17,556	13,434	4,122	30.69%
Pasivo Corriente	3,824	1,865	1,959	105.03%
Pasivo No Corriente	6,315	6,320	-6	-0.09%
Pasivo total	10,139	8,186	1,954	23.87%
Patrimonio	7,417	5,248	2,169	41.32%
Pasivo + Patrimonio	17,556	13,434	4,122	30.69%

Elaboración Propia



Anexo 10: Evolución del Estado de Situación Financiera en millones de MYR

Detalle	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Activo Corriente	6,035	5,852	5,126	7,386	8,847	9,186
Activo No Corriente	11,990	11,705	8,308	7,946	15,055	13,879
Activo Total	18,025	17,556	13,434	15,332	23,902	23,065
Pasivo Corriente	3,640	3,824	1,865	3,497	1,669	2,203
Pasivo No Corriente	6,666	6,315	6,320	5,602	8,281	7,947
Pasivo total	10,306	10,139	8,186	9,099	9,950	10,149
Patrimonio	7,719	7,417	5,248	6,233	13,952	12,916
Pasivo + Patrimonio	18,025	17,556	13,434	15,332	23,902	23,065

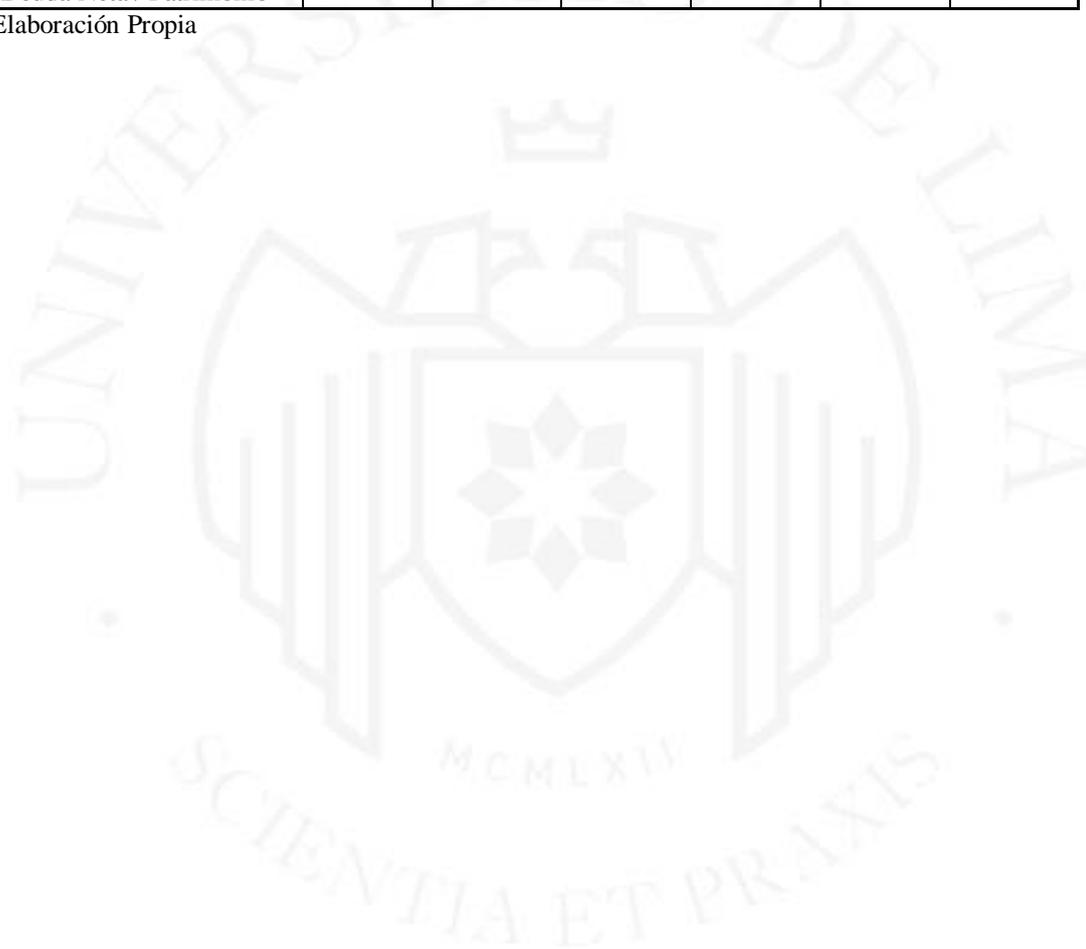
Elaboración Propia



**Anexo 11: Evolución de los Indicadores Financieros en
millones de MYR**

Detalle	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Pasivo / Patrimonio	1.34	1.37	1.56	1.46	0.71	0.79
Activo / Patrimonio	2.34	2.37	2.56	2.46	1.71	1.79
Pasivo / Activo	0.57	0.58	0.61	0.59	0.42	0.44
Pasivo / Ventas	0.73	0.86	0.70	0.72	0.74	0.65
Deuda Neta	6,026	5,659	5,044	3,653	4,506	3,849
Deuda Neta / Patrimonio	78.07%	76.30%	96.10%	58.60%	32.30%	29.80%

Elaboración Propia



Anexo 12: Evolución de las ventas en millones de MYR

Detalle	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Ventas	14,127	11,739	11,621	12,664	13,517	15,640
Variación	2,388	118	-1,043	-853	-2,124	0
Porcentaje de Variación	20.34%	1.02%	-8.24%	-6.31%	-13.58%	0

Elaboración Propia



Anexo 13: Evolución de la Utilidad Neta en millones de MYR

Detalle	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Utilidad Neta	766	646	172	3,390	1,995	1,829
Variación	120	474	-3,217	1,395	166	0
Porcentaje de Variación	18.54%	274.88%	-94.91%	69.94%	9.08%	0

Elaboración Propia



**Anexo 14: Evolución del Estado de Resultados en millones de
MYR**

Detalle	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Ventas	14,127	11,739	11,621	12,664	13,517	15,640
Utilidad antes de Impuestos e Intereses	1,560	1,450	1,461	2,277	2,734	2,520
Ganancia/Perdida TC	-299	-319	-735	-22	200	-290
Gastos Financieros	-174	-165	-268	-218	-427	149
Utilidad antes de Impuestos	1,087	966	457	2,036	2,507	2,379
Impuestos	-332	-320	-285	-534	-512	-550
Utilidad operaciones continuas	756	646	172	1,503	1,995	1,829
Utilidad operaciones no continuas	10	0	0	1,887	0	0
Utilidad Neta	766	646	172	3,390	1,995	1,829

Elaboración Propia

Anexo 15: Evolución de los márgenes en millones de MYR

Detalle	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Ventas	14,127	11,739	11,621	12,664	13,517	15,640
Margen UAI	11.04%	12.35%	12.57%	17.98%	20.23%	16.11%
Margen Neto	5.42%	5.51%	1.48%	26.77%	14.76%	11.69%
ROE	9.93%	8.71%	3.28%	54.38%	14.30%	14.16%
ROA	4.25%	3.68%	1.28%	22.11%	8.35%	7.93%

Elaboración Propia



**Anexo 16: Evolución de los Ratios Financieros en millones de
MYR**

Detalle	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Ganancias Básicas / Acción	11.82	10.00	2.60	52.90	30.80	28.00
Dividendo Bruto / Acción	9.50	8.00	9.00	20.00	15.50	15.50
Retorno del Patrimonio Promedio	10.18	8.90	3.00	34.30	15.00	14.50
NOPAT / Capital Promedio Em	5.68	5.10	2.90	9.30	10.00	9.90

Elaboración Propia



Anexo 17: Proyección de Estados Financieros

Detalle	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas	11,621	11,739	14,127	14,745	16,010	17,787	19,213	20,987	22,970	25,014	27,313
Utilidad antes de Impuestos e Intereses	1,461	1,450	1,560	1,767	1,888	2,065	2,266	2,462	2,690	2,938	3,204
Ganancia/Perdida TC	-735	-319	-299	-548	-456	-515	-606	-622	-690	-761	-820
Gastos Financieros	-268	-165	-174	-243	-229	-256	-289	-306	-337	-369	-401
Utilidad antes de Impuestos	457	966	1,087	976	1,203	1,294	1,371	1,534	1,663	1,808	1,983
Impuestos	-285	-320	-332	-369	-404	-437	-480	-523	-570	-623	-680
Utilidad operaciones continuas	172	646	756	606	799	857	891	1,011	1,093	1,185	1,303
Utilidad operaciones no continuas	0	0	10	4	5	8	6	8	9	9	10
Utilidad Neta	172	646	766	610	804	865	898	1,018	1,101	1,194	1,313

Elaboración Propia

Detalle	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Activo Corriente	5,126	5,852	6,035	6,457	6,908	7,392	7,908	8,461	9,053	9,686	10,363
Activo No Corriente	8,308	11,705	11,990	12,828	13,725	14,685	15,711	16,810	17,985	19,243	20,588
Activo Total	13,434	17,556	18,025	19,285	20,633	22,076	23,620	25,271	27,038	28,929	30,952
Pasivo Corriente	1,865	3,824	3,640	3,894	4,166	4,458	4,769	5,103	5,460	5,841	6,250
Pasivo No Corriente	6,320	6,315	6,666	7,133	7,631	8,165	8,736	9,347	10,000	10,699	11,447
Pasivo total	8,186	10,139	10,306	11,027	11,798	12,623	13,505	14,449	15,460	16,541	17,697
Patrimonio	5,248	7,417	7,719	8,258	8,836	9,454	10,115	10,822	11,579	12,388	13,254
Pasivo + Patrimonio	13,434	17,556	18,025	19,285	20,633	22,076	23,620	25,271	27,038	28,929	30,952

Elaboración Propia