

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

Estefany Flor Elisa Bardalez Bello

Código 20110121

Lima – Perú

Agosto del 2019



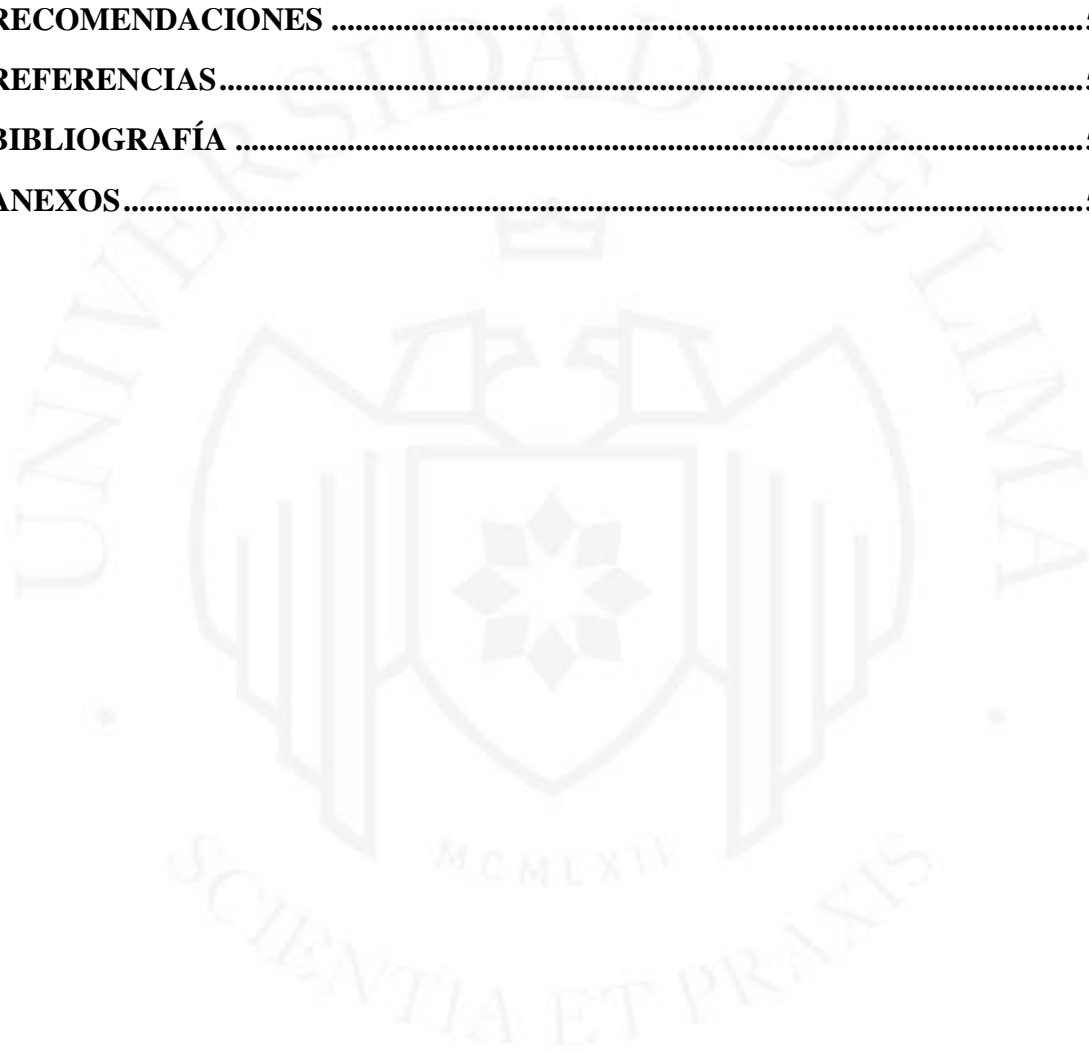


**CASE STUDY: IOI'S GLOBAL CHALLENGE:
MOVING UP THE PALM OIL VALUE CHAIN**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	viii
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: OBJETIVOS.....	2
CAPÍTULO II: PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	3
2.1 Inteligencia de mercados internacionales	3
2.1.1 Principales importadores de Aceite de Palma.....	3
2.1.2 Posibles Países Emergentes para la exportación de Aceite de Palma.....	7
2.1.3 Tamaño de mercado del país emergente seleccionado	10
2.2 Área Mercadotecnia Internacional	11
2.2.1 Análisis de los productos de IOI en diferentes mercados	11
2.2.2 Estrategia de comunicación de IOI ante crisis de sostenibilidad y denuncias	19
2.2.3 Estrategia de Marketing	22
2.2.4 Empresa familiar como gestión comercial.....	27
2.3 Área de Planificación Estratégica Global	29
2.3.1 Factores y estrategias que permitieron a IOI convertirse en una "mini- multinacional"	29
2.3.2 Desafíos que se enfrentó el CEO (Lee) al expandir el negocio de IOI Lodgers Croklaan a diferentes continentes	30
2.3.3 Las ventajas competitivas a largo plazo de IOI	30
2.3.4 Posición de la empresa familiar IOI para convertirse en un negocio base de palma innovador y admirado a nivel mundial	31
2.3.5 Propuesta de Julian Veitch,.....	31
2.4 Área Logística del Comercio Internacional	32
2.4.1 Variables que afectan el rendimiento de la cadena de suministro	32
2.4.2 Just-In-Time (JIT) en los conceptos de las prácticas de SCM en la industria del aceite de palma.....	35
2.4.3 Coordinación de las operaciones downstream y upstream del Grupo IOI.....	35
2.5 Área Financiamiento Internacional	36
2.5.1 Análisis financiero de la empresa	36
2.5.2 Recibir un pago a través de acciones de la empresa IOI ¿Conviene?.....	38
2.5.3 Apalancamiento y proyecciones financieras para cumplir la meta al 2025	40

2.5.4 Aspectos financieros a considerar para ingresar a nuevos mercados no emergentes o menos relacionados.....	41
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	43
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	44
CAPÍTULO V: DESCRIPCIÓN DEL CASO	45
CAPÍTULO VI: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	47
RECOMENDACIONES	50
REFERENCIAS.....	52
BIBLIOGRAFÍA	56
ANEXOS.....	57



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1	Volumen importado y participación de mercado de los principales países importadores de Aceite de Palma en el 2018.....	3
Tabla 2.2	Precio unitario (USD x TM) de los principales importadores de Aceite de Palma en el 2018.....	4
Tabla 2.3	Indicadores Macroeconómicos de los principales países importadores de Aceite de Palma en el 2018.....	5
Tabla 2.4	Indicadores de Desarrollo Logístico de los principales países importadores de Aceite de Palma en el 2018.....	5
Tabla 2.5	Otros indicadores de los principales países importadores de Aceite de Palma en el 2018.....	6
Tabla 2.6	Volumen importado y variación de crecimiento de los países emergentes 2018	8
Tabla 2.7	Precio unitario (USD x TM) de los países emergentes en el 2018	8
Tabla 2.8	Otros indicadores de países emergentes en el 2018.....	9
Tabla 2.9	Consumo aparente 2013-2018 en toneladas métricas.....	10
Tabla 2.10	Matriz Segmento-Producto	11
Tabla 2.11	Características del perfil de Clientes Industriales por producto	13
Tabla 2.12	Matriz Cinco Fuerzas de Porter	14
Tabla 2.13	Matriz de Evaluación de Factores Internos	16
Tabla 2.14	Justificación de Calificación de la Matriz de Evaluación de Factores Internos	17
Tabla 2.15	Matriz de Evaluación de Factores Externos	18
Tabla 2.16	Justificación de la Calificación de la Matriz de Evaluación de Factores Externos	19
Tabla 2.17	Matriz BCG	24
Tabla 2.18	FODA de empresas familiares	28
Tabla 2.19	Precio por acción por MYR.....	39
Tabla 2.20	Tasa de crecimiento compuesto (CAGR)	400

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Ranking Principales Países Importadores de Aceite de Palma	58
Anexo 2: Ranking por variación acumulada en el año (%)	59
Anexo 3: Datos de los Países Emergentes con relación a las Importaciones del Aceite de Palma.....	60
Anexo 4: Ranking Países Emergentes con respecto a las importaciones de Aceite de Palma	61
Anexo 5: Matriz de Enfrentamiento de Factores Internos	62
Anexo 6: Matriz de Enfrentamiento de Factores Externos	63
Anexo 7: Matriz de enfrentamiento estrategia de comunicaciones	64
Anexo 8: Ranking de factores de estrategias de comunicación.....	65
Anexo 9: Trazabilidad de la cadena de suministro por medio de nuevas tecnologías..	66
Anexo 10: Ratios financieros.....	67
Anexo 11: Análisis vertical Balance General	68
Anexo 12: Análisis horizontal Balance General.....	69
Anexo 13: Análisis vertical del Estado de Resultados.....	70
Anexo 14: Análisis horizontal del Estado de Resultados	71
Anexo 15: Capitalización de mercado	72

RESUMEN

La empresa IOI group es una empresa familiar dentro de la industria de aceite de palma y derivados. En el 2017, la empresa alcanzó una expansión a nivel internacional, pero a la vez, atravesó diversas situaciones desafiantes debido a su cultura corporativa familiar, reputación internacional, entre otros.

El presente trabajo propone diversas estrategias para afrontar las consecuencias de la expansión de la empresa de manera que se alcance las metas propuestas para el 2025, enfocados en cinco áreas: Inteligencia Comercial, en la cual se tendrá una visión general del mercado internacional del aceite de palma, analizando la propuesta de abrir nuevos mercados en países emergentes y desarrollados según ranking de factores y consumo aparente; Mercadotecnia Internacional, se propone realizar diversas estrategias de promoción y comunicación para desarrollar la imagen a nivel internacional teniendo en cuenta la Matriz de Segmento Producto, características del perfil de clientes industriales, la Matriz de las cinco fuerzas de Porter, Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), justificación de calificación, las estrategias integrales de comunicación, matriz BCG y FODA; en el área de Planeación Estratégica se analiza la situación actual de la empresa familiar y se propone diferentes estrategias para la toma de decisiones; en el área Logística se identificará ciertas variables que afectan el rendimiento de la cadena de suministro; y por último, el área Financiera contará una visión de la situación financiera de la empresa y su capacidad para cumplir sus metas al 2025 teniendo en cuenta los ratios financieros y la Tasa de Crecimiento Compuesto (CAGR).

Palabras clave: Aceite de palma, cinco fuerzas de Porter, consumo aparente, estrategias integrales de comunicación, IOI group, justificación de calificación, matriz BCG, Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), Matriz FODA, Matriz de Segmento Producto, negocios familiares, perfil de clientes industriales, ranking de factores, ratios financieros, Tasa de Crecimiento Compuesto (CAGR).

ABSTRACT

The IOI group company is a family business within the palm oil and derivatives industry, originating in Malaysia. In 2017, the company reached an international expansion, but at the same time, it went through several challenging situations due to its family corporate culture, international reputation, among others.

The present work proposes various strategies to face the consequences of the expansion of the company so that the proposed goals for 2025 will be reached, focused on five areas: Commercial Intelligence, in which there will be an overview of the international palm oil market, analyzing the proposal to open new markets in emerging and developed countries according to ranking of factors and apparent consumption; International Marketing, it is proposed to carry out various promotion and communication strategies to develop the image internationally taking into account the Product Segment Matrix, characteristics of the industrial customer profile, the Porter's Five Forces, Internal Factors Evaluation (IFE) Matrix, External Factors Evaluation (EFE) Matrix, qualification justification, integral communication strategies, BCG matrix and SWOT; In the area of Strategic Planning, the current situation of the family business is analyzed and different strategies for decision making are proposed; In the Logistics area, certain variables that affect the performance of the supply chain will be identified; and finally, the Financial area will have a vision of the financial situation of the company and its ability to meet its goals by 2025 taking into account the financial ratios and the Composite Annual Growth Rate (CAGR).

Key words: Apparent consumption, BCG matrix, Compound Annual Growth Rate (CAGR), External Factors Evaluation (EFE) Matrix, factor ranking, family business, financial ratios, IOI group, integral communication strategies, Industrial customer profile, Internal Factors Evaluation (IFE) Matrix, palm oil, Porter's Five Forces, Product Segment Matrix, qualification justification, SWOT Matrix.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se enfoca en el análisis de una empresa familiar entorno a la industria de aceite de palma y su rápida expansión a nivel multinacional. Este es el caso del grupo IOI, empresa familiar asiática que mantiene una idiosincrasia familiar muy arraigada por la compañía. Dicha empresa es admirada globalmente debido a su rápido crecimiento.

El caso es analizado mediante diversas preguntas designadas por la facultad de ciencias empresariales de la Universidad de Lima, enfocados en cinco áreas detalladas. La primera área que se analizó fue el área de inteligencia de mercados internacionales, seguido por el área de marketing, planificación estratégica, logística y finalmente el área financiera.

Se analizaron las estrategias aplicadas por el directorio ante diversas situaciones y factores que desencadenaron diferentes desafíos. Las decisiones estratégicas de desarrollo, crecimiento y comunicación fueron trascendentales para el futuro de la empresa.

Así mismo, se analizó los planes de expansión propuestos por un alto mando no familiar, el cual plantea nuevos caminos para el crecimiento de la empresa por lo cual es necesario la desvinculación de ciertos aspectos culturales de la empresa y el aprovechamiento de factores favorables internos de la empresa IOI.

CAPÍTULO I: OBJETIVOS

La investigación del caso expuesto sobre la empresa IOI Group cuenta con objetivos a corto y largo plazo descritos a continuación:

1. Determinar nuevos mercados de crecimiento geográfico a nivel mundial para la exportación de aceite de palma de la empresa IOI Corporation.
2. Evaluar las estrategias de marketing y las acciones realizadas por la empresa IOI para lograr su crecimiento.
3. Desarrollar estrategias de marketing en base a los factores internos y externos de la empresa IOI Corporation para lograr el crecimiento esperado para el plan 2025.
4. Analizar los desafíos e impactos en diferentes áreas ante el crecimiento de la empresa IOI Corporation.
5. Analizar la cadena de suministro (SCM, por sus siglas en inglés) y desarrollar recomendaciones para mejorar su trazabilidad en base a la innovación logística actual del comercio internacional.
6. Analizar financieramente la empresa IOI Corporation en base al apalancamiento de la empresa, situación de los accionistas y las estrategias de crecimiento según el plan 2025.

CAPÍTULO II: PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

2.1 Inteligencia de mercados internacionales

Debido al interés de la empresa IOI en ampliar sus exportaciones a nuevos mercados, se identificó los potenciales destinos para conseguir clientes y mejorar las ventas. Este análisis se realizó en consideración con la partida arancelaria (P.A.) 15.11.00.00.00 y el ranking de factores.

2.1.1 Principales importadores de Aceite de Palma

Entre los principales países importadores de aceite de palma a nivel mundial se encuentran India, China, Pakistán, Holanda y España, sumando en total una participación total del 47% de las importaciones mundiales de aceite de palma en el 2018 (Trademap, 2019), tal como se puede observar en la tabla 2.1. Volumen importado y participación de mercado de los principales países importadores de Aceite de Palma en el 2018.

Tabla 2.1

Volumen importado y participación de mercado de los principales países importadores de aceite de palma en el 2018.

Importadores	TM Importado 2018	Participación 5 TOP 2018
Mundial	46,014,925	
India	8,805,265	19.1%
China	5,327,144	11.6%
Pakistán	2,964,215	6.4%
Holanda	2,603,840	5.7%
España	1,933,272	4.2%
Top 5	21,633,736	47.0%

Nota: Se considera P.A.15.11.00.00.00

Fuente: Trademap (2019).

Elaboración Propia

Aunque India parece un mercado interesante por el volumen importado suministrada principalmente por Indonesia y Malasia, de acuerdo a India Today (2019), el aceite de palma representa casi dos tercios de las importaciones totales de aceites comestibles de la India. Por otro lado, según The Hindu Business Line (2019), India

adquirió medidas para frenar las importaciones de aceite de palma refinado de Malasia. Incrementó el impuesto en un 45% los primeros seis meses y después alcanzaría el incremento a un 50%. Esta es su estrategia para impulsar la refinación local.

Con respecto a los precios de importación, al observar la tabla 2.2. Precio unitario (USD x TM) de los principales importadores de aceite de palma en el 2018, vemos a Holanda como el destino con mejor precio unitario (Valor total/ Cantidad total importado) alcanzando los 692 USD x TM muy por encima del promedio de los precios unitarios mundiales, el cual alcanzan a 684 USD x TM (Trademap, 2019).

Tabla 2.2

Precio unitario (USD x TM) de los principales importadores de aceite de palma en el 2018

Importadores	Precio Unitario USD x TM 2018
Mundial	684
India	624
China	637
Pakistán	651
Holanda	692
España	684

Nota: Se considera P.A.15.11.00.00.00

Fuente: Trademap (2019).

Elaboración Propia

Holanda es el principal importador de aceite de palma dentro de Europa. El mercado destino utiliza el aceite de palma principalmente para el procesamiento industrial. Las cifras hasta 2016, destaca que, las tres cuartas partes de las importaciones de granos de cacao, soja y aceite de palma se procesan o consumen en los Países Bajos, mientras que, menos de una cuarta parte se reexportan a otros países, principalmente al interior de Europa (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2019).

Con respecto a la situación macroeconómica de los diferentes países seleccionados anteriormente, el Banco Mundial indica que, en el 2017 India tuvo el mayor crecimiento del PBI, con un aumento del 7.16% debido al incremento de gasto público la cual compensó a la débil inversión privada (El Economista, 2018); seguido de China y Pakistán con 6.90% y 5.70% respectivamente (ver Tabla 2.3. Indicadores macroeconómicos de los principales países importadores de aceite de palma en el 2018).

Por otro lado, el país con mayor facilidad para hacer negocios en el 2018 fue España, seguido por Holanda, los cuales se encuentran entre los 40 países con reglamentaciones más favorables para hacer negocios (puesto 30 y 36 respectivamente). Así mismo, Holanda es el país con mayor porcentaje de importaciones de bienes y servicios que equivalen al 72% de su PBI, seguido de España con un 31%, mostrando así que Holanda tiene gran aceptación e interés a productos importados (Banco Mundial, 2018).

Tabla 2.3

Indicadores macroeconómicos de los principales países importadores de aceite de palma en el 2018

	India	China	Pakistán	Holanda	España
Crecimiento del PIB (% anual) 2017	7.168	6.900	5.701	2.869	2.979
Índice de facilidad para hacer negocios 2018 (1 = reglamentaciones más favorables para los negocios)	77	46	136	36	30
Importaciones de bienes y servicios (% del PIB) 2017	22	18.0	17.6	72	31

Fuente: Banco Mundial (2018).
Elaboración Propia

Entre los indicadores logísticos del Banco Mundial (2018), Holanda es el país con mayor desempeño logístico global, con mayor frecuencia de arribo de embarques al destinatario dentro del plazo previsto, y cuenta con la facilidad de localizar y hacer seguimiento a los envíos, además de eficiencia de despacho aduanero con alto grado de competitividad. Holanda cuenta con calidad de los servicios logísticos y calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y transporte en el 2018 (ver Tabla 2.4. Indicadores de desarrollo logístico de los principales países importadores de aceite de palma en el 2018).

Tabla 2.4

Indicadores de desarrollo logístico de los principales países importadores de aceite de palma en el 2018

	India	China	Pakistán	Holanda	España
Desempeño global 2018 (1= mejor desempeño)	44	26	122	6	17
Desempeño frecuencia de arribo de embarques al destinatario dentro del plazo previsto (1= mejor desempeño)	52	27	136	11	20
Desempeño facilidad de localizar y hacer seguimiento a los envíos 2018 (1=mejor desempeño)	38	27	136	11	19
Desempeño facilidad para coordinar embarques a precios competitivos (1= mejor desempeño)	44	18	97	11	6
Desempeño eficiencia del despacho aduanero 2018 (1=mejor desempeño)	40	31	139	5	17
Desempeño competitividad y calidad de los servicios logísticos (1=mejor desempeño)	42	27	89	5	18
Desempeño calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y transporte 2018 (1=mejor desempeño)	52	20	121	4	19

Fuente: Banco Mundial (2018).
Elaboración Propia

España y Holanda son los más competitivos para la importación de mercadería, ambos se demoran 1 hora en la revisión de los requisitos documentales de las agencias gubernamentales en el 2018 (ver Tabla 2.5. Otros indicadores de los principales países importadores de aceite de palma en el 2018) y los costos para importar en el cruce de la frontera o en puerto, es de 0 USD, con un beneficio en tiempo y costo (Banco Mundial, 2018).

Tabla 2.5

Otros indicadores de los principales países importadores de aceite de palma en el 2018

	India	China	Pakistán	Holanda	España
Tiempo para importar, cumplimiento documental (horas) 2018	30	24	143	1	1
Costo para importar, cumplimiento fronterizo (USD) 2018	331	326	476	0	0

Fuente: Banco Mundial (2018).
Elaboración Propia

Como vimos, India, a pesar de ser el destino con mayor volumen de importación de aceite de palma, no cuenta con un precio unitario atractivo y a pesar de su incremento

del PBI, cuenta con barreras arancelarias a las importaciones de Aceite de Palma, frenando el crecimiento de las importaciones e incentivando la producción local.

Por otro lado, considero a Holanda como el país más interesante para enfatizar las exportaciones de aceite de palma. A demás de ser el mayor importador de aceite de palma dentro de Europa, Holanda presenta un precio unitario atractivo, muy superior al precio promedio mundial, así mismo, muestra facilidades para hacer negocios dentro del país, por detrás de España y presenta mejores condiciones logísticas para importar, contando con beneficios en tiempo y costos para la importación. Estos datos se ven reflejados en el Ranking de Factores (Ver Anexo 1 Ranking principales países importadores de aceite de palma), el cual muestra a Holanda como el país atractivo para dirigir las exportaciones de aceite de palma.

2.1.2 Posibles Países Emergentes para la exportación de Aceite de Palma

Se realizó la evaluación de países emergentes para destinar las exportaciones de aceite de palma en base a la variación porcentual acumulada (Ver Anexo 2 Ranking por variación acumulada en el año (%)). Entre los países con una variación a favor se encuentran: Grecia (15.8%), Colombia (14.9%), Vietnam (14.4%), Egipto (14.3) y Brasil (12.5%) (Bankia Estudios, 2019).

Vietnam y Egipto son los países con mayor cantidad importada en el 2017, con 861 mil TM y 717 mil TM respectivamente en comparación con los diferentes países emergentes. Según la data de Trademap (2019), no se registra volumen de importaciones de Vietnam en el 2017, por lo cual se analizó el crecimiento del 2016 al 2018 de los países emergentes seleccionados para un análisis homogéneo entre los países emergentes. En dicho periodo, Egipto presentó el mayor crecimiento, con un incremento del 165%, muy superior al crecimiento promedio mundial, mientras que Brasil fue el único país con algún decrecimiento, con una disminución del 10%. Por otro lado, en el periodo de crecimiento de 2017- 2018 se ve una desaceleración en Grecia y Egipto, del 0.4% y 9% respectivamente.

Tabla 2.6

Volumen importado y variación de crecimiento de los países emergentes 2018

Importadores	TM Importado 2016	TM Importado 2017	TM Importado 2018	Crecimiento 2016- 2018	Crecimiento 2017- 2018
Mundial	39,597,786	43,213,222	46,014,925	16%	6%
Grecia	83,091	97,098	96,709	16%	-0.4%
Colombia	227,409	195,964	310,921	37%	59%
Vietnam	594,731		861,476	45%	-
Egipto	271,353	786,230	717,960	165%	-9%
Brasil	236,702	188,932	213,748	-10%	13%
TOP 5	1,413,286	1,268,224	2,200,814		

Fuente: Trademap (2019).
Elaboración Propia

Con respecto al precio unitario (Valor total /Cantidad importada), vemos que el único país emergente que tuvo crecimiento fue Egipto, con 1% en el periodo 2017-2018, con 956 USD x TM, muy superior al promedio mundial, el cual tuvo una disminución del 13% en dicho periodo con 684 USD x TM. En el periodo 2016-2018 Vietnam fue el país que tuvo una mayor disminución del precio unitario, el cual pasó de 859 USD x TM a 596 USD x TM, muy por debajo del precio unitario promedio mundial (ver Tabla 2.7. Precio unitario (USD x TM) de los países emergentes en el 2018).

Tabla 2.7

Precio unitario (USD x TM) de los países emergentes en el 2018

Importadores	Precio Unitario USD x TM 2016	Precio Unitario USD x TM 2017	Precio Unitario USD x TM 2018	Crecimiento 2016- 2018	Crecimiento 2017- 2018
Mundial	711	782	684	-4%	-13%
Grecia	685	748	733	7%	-2%
Colombia	724	745	677	-6%	-9%
Vietnam	859	-	596	-31%	-
Egipto	888	949	956	8%	1%
Brasil	646	702	659	2%	-6%

Nota: Se considera P.A.15.11.00.00.00

Fuente: Trademap (2019).
Elaboración Propia

A través de una evaluación de Ranking de Factores de los Países Emergentes (Ver Anexo 3 Datos de los países emergentes con relación a las importaciones del aceite de

palma) (Ver Anexo 4 Ranking países emergentes con respecto a las importaciones de aceite de palma) se observa a Vietnam como un destino atractivo para dirigir las exportaciones y abrir un nuevo mercado, debido a que, entre los diferentes destinos elegidos, Vietnam es el primer país con mayor crecimiento del PBI (6.8%), así mismo, cuenta con un alto grado de comercialización internacional en relación al PBI.

Con respecto a los indicadores logísticos, Vietnam es el país emergente con mejor desempeño global, considerando la eficiencia del despacho aduanero, la frecuencia de arribo de embarques al destinatario dentro del plazo previsto, facilidad de localizar y hacer seguimiento a los envíos. Así mismo, Vietnam cuenta con mejor competitividad y calidad de los servicios logísticos a comparación de los países mencionados. Por otro lado, Grecia cuenta con facilidad para coordinar embarques a precios competitivos, su infraestructura relacionado al comercio y transporte es de mejor calidad a comparación de los otros países emergentes analizados.

En Grecia, el tiempo que utilizan los agentes gubernamentales para revisar los requerimientos documentarios es de una hora, y los costos asignados a la entrada a frontera o puerto es de 0 USD. Por otro lado, el país emergente menos competitivo en estos dos últimos indicadores es Egipto, el cual se demora 265 horas en revisión de los requerimientos por parte del agente gubernamental y cuenta con un costo de 554 USD en despacho aduanero, el cual incluye la revisión de la mercadería para su importación en frontera o puerto (ver Tabla 2.8. Otros indicadores de países emergentes en el 2018).

Tabla 2.8

Otros indicadores de países emergentes en el 2018

	Grecia	Colombia	Vietnam	Egipto	Brasil
Tiempo para importar, cumplimiento documental (horas) 2018	1	64	76	265	24
Costo para importar, cumplimiento fronterizo (USD) 2018	0	545	373	554	375

Fuente: Banco Mundial (2018)

Elaboración Propia

Mediante el ranking de factores, se determina que el país emergente más interesante para destinar las exportaciones de aceite de palma en términos generales es Vietnam. Lamentablemente, Grecia, a pesar de ser el segundo más interesante, cuenta

con un alto grado de deuda, por lo cual no existe estabilidad política en dicho país (BBC, 2018). Por otro lado, Vietnam cuenta con un alto volumen de importación de dicho producto a comparación de los países mencionados, favorecido por su desempeño logístico, crecimiento del PBI y gracias a su eficiencia de despacho aduanero, condiciones necesarias para importar aceite de palma con menor incertidumbre.

2.1.3 Tamaño de mercado del país emergente seleccionado

Según Thai Dan (2011), un estudio sobre la expansión del Aceite de Palma menciona que el 77.8% de las importaciones de aceite vegetal (más de 700 millones USD) en Vietnam es de aceite de palma. El estudio muestra que no hay una importante plantación de aceite de palma en dicho país, solo una pequeña plantación de prueba no comercial, esto, debido principalmente, por tres razones: 1) la necesidad de investigación y pruebas de ensayo para que el aceite de palma sea cultivado como un cultivo comercial viable; además, 2) en la actualidad existen varios cultivos industriales de alto valor, los cuales ocupan extensas áreas de tierra en Vietnam, como el maní, la soya y el sésamo; por último, 3) queda poca tierra disponible para el cultivo de la palma aceitera como resultado del punto anterior.

El Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA por sus siglas en inglés) realizó un reporte sobre la producción de palma aceitera en base de productores locales, instituciones y estimaciones futuras, en la cual se puede observar la ausencia de áreas plantadas, árboles y producción (Hanson, Petlock, y Huong, 2019). El total de lo consumido es en base a las importaciones realizadas. Teniendo en cuenta las importaciones y exportaciones (dirigidos a Camboya), el consumo aparente tuvo una baja en el 2015 del 17%, con un crecimiento del 60% del 2016 al 2018, alcanzando los 861 mil TM (ver Tabla 2.9. Consumo aparente 2013-2018 en toneladas métricas).

Este análisis muestra un crecimiento del consumo aparente de Aceite de Palma en Vietnam, la cual debe ser abastecida 100% por las importaciones, oportunidad que la empresa IOI debería aprovechar.

Tabla 2.9

Consumo aparente 2013-2018 en toneladas métricas

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Var 13-14	Var 14-15	Var 15-16	Var 16-18
Producción	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-
Importación	404,547	508,008	429,367	594,731	Sin cantidad	861,476	26%	-15%	39%	45%
Exportación	36,992	43,574	44,376	55,862	Sin cantidad	41	18%	2%	26%	-
Producción+ Impo- Expo	367,555	464,434	384,991	538,869	-	861,435	26%	-17%	40%	60%

Fuente: Hanson et al. (2019) y Trademap (2019)
Elaboración Propia

2.2 Área Mercadotecnia Internacional

2.2.1 Análisis de los productos de IOI en diferentes mercados

a. Segmentos por producto

Según Czinkota y Ronkainen (2013), para realizar las estrategias de marketing es necesario identificar los segmentos de clientes en el mercado global, es decir, identificar a los clientes en diversos mercados que comparten características en común. La corporación IOI, cuenta con clientes industriales, grandes compañías, muchas de ellas multinacionales.

Para segmentar a los clientes industriales se tomó en cuenta la categoría de producto que utiliza, el destino del producto y el tipo de cliente final al que va dirigido. En el caso de las industrias de alimentos, cuidado personal y de limpieza, elaboran productos de consumo, los cuales utilizan al aceite vegetal u oleo químicos como insumo para diversos productos ofrecidos al consumidor final

Tabla 2.10

Matriz segmento-producto

(continúa)

(continuación)

	Alimentos	Cuidado Personal Limpieza y Farmacéutica	Combustible
Aceite Vegetal	El aceite de palma es utilizado como insumo de diversos productos de alimentos, encontrándose en el (50%) de los productos		

<p>Oleo químicos</p> <p>Biodiesel</p>	<p>alimenticios de los supermercados (Coronado Robles, 2018b).</p> <p>Utilizado como insumo sustituto para materiales sintéticos para productos naturales que requiere el consumidor (IOI Oleochemical, s.f. a.).</p> <p>IOI ofrece productos que no requieren transformación, soluciones médicas como aplicación tópica con ingredientes farmacéuticos activos (IOI Oleochemical, s.f. b).</p> <p>El producto ofrecido no requiere transformación, utilizado como sustituto del combustible fósil (Dieleman, 2018). Alerta por la prohibición total de Europa para su uso para el año 2030 debido a la deforestación (Coronado Robles, 2018b).</p>
---	---

Fuente: Coronado Robles, M. (2018a); Coronado Robles, M. (2018b); Dieleman, M. (2019); IOI Oleochemical (s.f. a) y IOI Oleochemical (s.f. b)
Elaboración Propia

b. Perfil de los clientes industriales

Según Kotler y Keller (2016), entre las características generales de los clientes industriales se encuentran que pocos compradores generan una mayor participación de las ventas, la relación de los clientes y proveedores es más estrecha para que puedan juntos satisfacer, informar, actualizar u otros en beneficio al consumidor final, es por ello que los compradores suelen ser profesionales y la venta tarda en ser evaluada. Por otro lado, suelen ser demandas derivadas, es decir, la demanda industrial que se realiza, deriva de la demanda de consumo, generalmente realizan la compra directamente, sin requerir intermediarios. La demanda suele ser inelástica y fluctuante, en otras palabras, no varía la cantidad por un cambio de precio y el aumento o disminución de la cantidad del requerimiento afecta en gran medida a la demanda industrial, por lo que al tomar la decisión de compra se evalúa la calidad, aspectos económicos y tecnológicos; los cuales son influenciados por las políticas del país, la cultura y costumbres, incluyendo aspectos

personales y emocionales, así como la imagen corporativa del proveedor, lo cual, también influyen en la compra de los consumidores finales (Kotler y Armstrong, 2017).

Tabla 2.11

Características del perfil de clientes industriales por producto

Industria	Perfil del cliente industrial
Alimentos	<ul style="list-style-type: none"> • Industria de consumo de alta rotación (Dieleman, 2018). • Exigen insumos libres de deforestación y proveedores con valores de conservación. • Se rigen bajo las políticas, leyes y normas locales y exigen a los proveedores dichos parámetros. • Cumplir con los principios de RSPO y sus criterios (Nestle, 2014).
Cuidado Personal, Limpieza y Farmacéutica	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometida con la no deforestación ocasionado por el aceite de palma, exigiendo proveedores que cumplan con los criterios de la RSPO (Procter & Gamble, 2014a). • Comprometida con los derechos de los trabajadores. • Comprometida con los pueblos indígenas. • Trazabilidad y transparencia exigida por el público objetivo y grupos de interés como ONG (Procter & Gamble, 2014b). • Puede recibir obsequios de forma esporádica de forma legítima sin presencia de soborno, corrupción o extorsión (Unilever, 2017). • Cuenta con influencia cultural y política en la compra de los insumos (Kotler y Keller, 2016). • Ante el lanzamiento de un producto nuevo, existe alta recompra modificada (Kotler y Armstrong, 2017). • Compra directa (Kotler y Keller, 2016).
Combustibles	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda fluctuante (una pequeña variación en la demanda de consumo afecta en gran medida a la demanda empresarial) (Kotler y Keller, 2016). • Demanda inelástica (no varía el pedido de los productos por una variación de precios) (Kotler y Keller, 2016). • Tiene Influencia política en la compra de los insumos (Kotler y Keller, 2016). • Compra directa (Kotler y Keller, 2016). • Suele hacer las recompras de manera directa sin modificaciones (Kotler y Armstrong, 2017).

Fuente: Dieleman, M. (2019); Kotler y Armstrong (2017); Kotler y Keller (2016); Nestlé (2014); Procter & Gamble (2014) y Unilever (2017)

Elaboración Propia

c. **Atractividad de la industria**

Para poder evaluar la atractividad de la industria en los diferentes mercados globales, se analizó las cinco fuerzas de Porter, según se presenta a continuación.

Matriz de las cinco fuerzas de Porter

Tabla 2.12

Matriz cinco fuerzas de Porter

Poder de Negociación de Proveedores	Rivalidad de la Industria	Poder de Negociación de Compradores
Amenaza de Productos Sustitutos		Amenaza de Nuevos Competidores

Elaboración propia

- Poder de Negociación de Proveedores

La mayoría de las grandes empresas de aceite de palma cuentan con sus propios cultivos, por lo cual, en el 2016 abarcaron cerca de 1,200,000 hectáreas entre las cinco principales empresas de aceite de palma (Dieleman, 2018). Debido a su alto nivel de adquisición de tierras, alta productividad de palma por hectárea a comparación de su competencia y la continuidad de la producción de la palma sin estacionalidad (Coronado Robles, 2018a), las grandes empresas requieren gran cantidad de insumos, los cuales cuentan con una alta oferta, lo que ocasiona una reducción de precios para poder abastecer a dichas empresas, por lo que, el poder de negociación de los proveedores es baja.

- Poder de Negociación de Compradores

La versatilidad del aceite de palma, lo convierte en un insumo popular en diversas industrias. Entre sus usos se encuentran: industrias alimentarias, industria de belleza y en el mercado de biodiesel, se estima que el 50% de los productos alimenticios y no alimenticios en supermercados contiene aceite de palma (Coronado Robles, 2018a). Por estar directamente en contacto con los consumidores finales, estos tienen un alto poder de negociación, ya que si se enteran que dicho producto cuenta con un insumo que deforesta los bosques, no lo van a consumir. Una ONG importante que modifica la conducta expuesta anteriormente de los consumidores finales es Greenpeace, el cual realiza anuncios a nivel mediático (Greenpeace, 2018). Por tal motivo, los compradores industriales solo adquieren insumos para satisfacer a los clientes finales, y por lo tanto en mi opinión, cuenta con un alto poder de negociación.

- Amenaza de Productos Sustitutos

Según Coronado Robles (2018a), gracias a sus bajos costos de producción, existe carencia de productos sustitutos económicamente competitivos para abastecer a la demanda actual. Así mismo, la productividad y el costo de producción por m². del aceite de palma es menor que sus competidores como la soya, girasol y otros. El 23 % de la demanda mundial actual de aceites y grasas es abastecida por cerca de 8,6 millones de hectárea sembradas con palma de aceite, mientras que el 24% de dicha demanda, es abastecida por 88 millones de hectáreas de soya (Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite [FEDEPALMA], 2019). El aceite de palma cuenta con una mala imagen, debido al alarde de la deforestación de bosques, a pesar de ser uno de los productos con una producción mayor por hectárea a comparación de otros aceites, pero el alarde mediático influye en la decisión de compra de los clientes finales, por lo que puede que exista una alta amenaza por productos sustitutos que no muestren deforestación.

- Amenaza de Nuevos Competidores

Aunque adquirir la certificación Roundtable of Sustainable (RSPO) no certifica la sostenibilidad de la empresa, es un requisito indispensable como barrera de entrada al mercado de aceite de palma y poder competir con diversas empresas, lo cual disminuye el riesgo de mala reputación y asegura la no deforestación a los clientes. Debido a nuevos stakeholders como ONGs, los cuales están alerta ante una destrucción de bosques, por lo que el crecimiento de hectáreas para la producción de palma aceitera afectaría de forma negativa al medio ambiente, lo cual hace difícil el acceso a competir con los productores actuales. En conclusión, los altos estándares internacionales (Dieleman, 2018) frenan el crecimiento de nuevos competidores en la actualidad, por lo que hay poca amenaza de nuevos competidores.

- Rivalidad de la industria

Existe una rivalidad moderada en la industria, los actuales competidores mantienen estrategias de crecimiento rápido y extenso ante una alta demanda, gracias a su alta productividad y bajo precio, lo cual convierte al aceite de palma en un producto importante a nivel mundial y al aceite vegetal más popular del mundo, ya que representa

el 38.0% de la producción mundial de aceites vegetales en el 2017 (Coronado Robles, 2018b). Cuentan con un amplio campo de acción para ser aplicado en diversos productos gracias a su versatilidad, por otro lado, los productos sustitutos no pueden satisfacer la demanda abastecida por el aceite de palma (Dieleman, 2018).

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Para analizar la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) se ha identificado fortalezas y debilidades de la industria, según la ponderación evaluada en la Matriz de Enfrentamiento (ver Anexo 5 Matriz de enfrentamiento de factores internos). Ante una debilidad mayor se calificó 1, se calificó 2 ante una debilidad menor; la fuerza menor tuvo una calificación 3 y la fuerza mayor una calificación de 4 (Mejía Trejo, Sánchez Gutierrez y Gonzáles Uribe, 2012).

Tabla 2.13

Matriz de evaluación de factores internos

	Peso	Calificación	Ponderado
Fortalezas			
Productividad mayor por Ha. comparado a sus competidores importantes (soja y girasol).	12%	4	0.48
Produce todo el año, es una cosecha permanente.	12%	4	0.48
Producto versátil, el cual puede ser usado en diferentes industrias.	12%	4	0.48
Los precios del mercado son más accesibles a comparación de los diferentes aceites vegetales (Coronado Robles, 2018a).	12%	3	0.36
Debilidades			
ONGs previenen tala de árboles adicional (Rownan, 2015)	20%	1	0.20
Mala reputación.	24%	2	0.48
Falta de trazabilidad y transparencia desde la siembra y cosecha (Coronado Robles, 2018a).	8%	2	0.16
Total	100%		2.64

Fuente: Coronado Robles, M. (2018a); Coronado Robles, M. (2018b) y Rownan, A. (2015)

Elaboración Propia

Según la evaluación, la industria cuenta con una fortaleza interna, superior al promedio con 2.64. A pesar de su mala reputación, la presión de las ONGs para regular la de deforestación ocasionados por este tipo de sembríos y las dificultades para verificar la trazabilidad del producto, se han tomado medidas como la certificación RSPO necesaria para contar con la confianza de los consumidores y el desarrollo de nuevas tecnologías para mantener la transparencia de la extracción. Es así como la industria

cuenta con una gran fortaleza interna gracias a la versatilidad del producto, su alta productividad y su cosecha permanente.

Tabla 2.14

Justificación de calificación de la matriz de evaluación de factores internos

Factores internos	Calificación	Razón
Productividad	4	Cuenta con mayor productividad por hectárea. que sus principales competidores.
Cosecha permanente	4	Cosecha todo el año.
Producto versátil	4	Usado en muchas industrias.
Precios	3	Accesibles gracias a sus costos bajos(Coronado Robles, 2018a).
Intervención de ONGs	1	Presión a entidades para aumentar las regulaciones de un producto amigable con el medio ambiente (Coronado Robles, 2018b).
Mala reputación	2	La certificación RSPO es necesario para los clientes.
Trazabilidad y transparencia	2	Utilización de blockchain, el internet de las cosas (IoT) e inteligencia artificial solucionarían el problema de transparencia, trazabilidad y eficiencia de la cadena (Coronado Robles, 2018a).

Fuente: Coronado Robles, M. (2018a) y Coronado Robles, M. (2018b)

Elaboración Propia

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Para analizar la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) se ha identificado oportunidades y amenazas de la industria, según la importancia de cada factor para el éxito de la industria según la ponderación evaluada en la Matriz de Enfrentamiento (ver Anexo 6 Matriz de enfrentamiento de factores externos). La clasificación se limita entre el 1 y 4, donde se clasifica 1 cuando la industria responde ante dicho factor de forma superior, 3 si responde mejor que la media, 2 cuando la industria cuenta con una respuesta media y 1 cuando cuenta con una mala respuesta (Mejía Trejo et al., 2012).

Tabla 2.15

Matriz de evaluación de factores externos

MATRIZ EFE	Peso	Calificación	Ponderado
Oportunidades			
Aumento de la demanda (uso en industrias alimenticias y no alimenticias, usado como aceite de cocina y como materia de base de biodiesel).	12%	4	0.47
Carencia de alternativas (productos sustitutos que satisfaga a la demanda actual).	6%	3	0.18
Importancia de las prácticas sostenibles.	12%	4	0.47
Nuevas tecnologías (Coronado Robles, 2018a).	9%	3	0.26
Aumento de la oferta (Coronado Robles, 2018a).	9%	2	0.18
Amenazas			
Preocupación de salud ambiental y pública de la población aledaña (Rownan, 2015).	21%	2	0.41
Desastres naturales.	12%	1	0.12
Políticas ambientales más rigurosas (Coronado Robles, 2018a).	21%	2	0.41
Total	100%		2.50

Fuente: Coronado Robles, M. (2018a); Coronado Robles, M. (2018b) y Rownan, A. (2015)
Elaboración Propia

Según la evaluación, la industria cuenta con oportunidades promedio para crecer debido a la puntuación promedio de 2.5. El aceite de palma abarca varios sectores, tanto de alimentos como no alimentos, abarcando el 50% de los productos en supermercados, además ha sido la alternativa eco amigable del combustible en su presentación de biodiesel. La industria cuenta con estándares internacionales de sostenibilidad requerida por sus clientes y consumidores para la comercialización, gestionando de forma sostenible los desechos y logrando una reducción de emisión de gas de efecto invernadero. Gracias a dichos estándares internacionales se ha reducido el impacto negativo en la salud ambiental y pública de la población aledaña. Aun con los avances debido a los estándares internacionales, existen muchas nuevas tecnologías en las que se puede beneficiar, para mejorar la productividad, optimizar los recursos y disminuir las emisiones de gas de efecto invernadero, generando confianza debido a la trazabilidad y transparencia de dichas tecnologías. Sin embargo, aun existe una creciente preocupación ambiental por parte de las ONGs y clientes finales por la deforestación lo cual, genera un incremento de rigurosas regularizaciones políticas ambientales.

Tabla 2.16

Justificación de la calificación de la matriz de evaluación de factores externos

Factores externos	Calificación	Razón
Aumento de la demanda	4	Actualmente el 50% de los productos alimenticios y no alimenticios en supermercados contiene aceite de palma (Coronado Robles, 2018a). Las crecientes preocupaciones ambientales han apoyado el desarrollo de la producción de biocombustibles, y el sector agrícola se ha beneficiado enormemente del aumento de la demanda (Vaičiūnienė, 2018).
Carencia de alternativas	3	Existe carencia de productos sustitutos económicamente competitivos para abastecer a la demanda actual (Coronado Robles, 2018a).
Importancia de prácticas sostenibles	4	Gestión de desechos y reducción de emisión de gas de efecto invernadero (Coronado Robles, 2018a).
Nuevas tecnologías	3	La utilización de blockchain, el internet de las cosas (IoT) e inteligencia artificial solucionaría el problema de transparencia, trazabilidad y eficiencia de la cadena (Coronado Robles, 2018a), y el uso de drones y sensores tensiométricos para optimizar la ración de agua y fertilizante (Vaičiūnienė, 2018).
Aumento de la oferta	2	La producción mundial de aceite de palma aumentó un 162,5% en 2000-2017, por lo que lidera actualmente la producción de aceites vegetales en el mundo, el 90% de la producción es producido por Asia Pacífico (Coronado Robles, 2018b).
Salud ambiental y pública	2	Gracias a las certificaciones como RSPO ha disminuido el impacto negativo en la salud ambiental y pública.
Desastres naturales	1	Emisiones de metano provenientes de la agricultura impactan negativamente al medioambiente y aumenta la posibilidad de desastres naturales. Si bien los costos de los desastres hidrológicos en Indonesia disminuyeron durante el período (2013-2016), el Índice de riesgo mundial, que establece el riesgo de eventos naturales que causan desastres naturales en 171 países, aumentó durante el mismo período.
Políticas ambientales más rigurosas	2	Mayor inversión de la industria para probar que el producto se produce de manera sostenible (Coronado Robles, 2018b).

Fuente: Fuente: Coronado Robles, M. (2018a); Coronado Robles, M. (2018b) y Vaičiūnienė, R. (2015)
Elaboración Propia

2.2.2 Estrategia de comunicación de IOI ante crisis de sostenibilidad y denuncias

a. Estrategia de comunicación utilizada ante la suspensión de la certificación RSPO

Ante las denuncias presentadas por las ONGs y suspendida la certificación RSPO, la primera acción que tomó la empresa IOI fue impugnar ante la certificadora para que cambiara la decisión tomada, dejándolo sin seguimiento. La estrategia que realizó

después fue la que considero favorable, obteniendo beneficios de reputación y recuperando clientes industriales muy importantes.

Las relaciones públicas son actividades programadas para clientes internos o externos dirigidos a consumidores, empresas o medios de comunicación para proteger o promover la imagen corporativa o de un producto individual, la cual fue utilizada por la empresa IOI para mejorar la imagen corporativa ante empresas y medios de comunicación. Así mismo, la corporación se comprometió con las ONGs y stakeholder (clientes, partes interesadas y medios de comunicación) con respecto a las actividades realizadas en el terreno y plantas de procesamiento en beneficio al medio ambiente, disminuyendo el impacto negativo emitido (Dieleman, 2018).

b. Alternativas de estrategias integrales de comunicación de IOI

Para poder fomentar una buena imagen de la corporación, se debe fomentar un clima de confianza, transparencia y sostenibilidad en el producto y en las prácticas que utiliza IOI.

Considerando la mezcla de comunicación de marketing de Kotler y Keller (2016) para ejecutar una buena imagen corporativa, planteo las siguientes estrategias integrales de comunicación:

- Alternativa 1: estrategia de publicidad y marketing en línea y social media para mejorar la imagen corporativa y comunicar las buenas prácticas que maneja la empresa ante los clientes industriales y el consumidor del producto final para promover el uso o consumo del aceite de palma.
- Alternativa 2: relaciones públicas y ventas personales para poder incrementar la confianza de los clientes industriales con visitas a sus oficinas donde se podrá explicar los detalles de lo sucedido durante la crisis de sostenibilidad y los planes a tomar para mejorar como compañía y disminuir el impacto negativo al medio ambiente.
- Alternativa 3: relaciones públicas, marketing directo y experiencias, programar visitas de los clientes industriales a plantas y terrenos para que puedan asegurarse de la trazabilidad y procesos productivos. Además, se les enviará a los clientes industriales catálogos específicos con las novedades de las características técnicas de los procesos y el

compromiso social y ambiental de la corporación. Así mismo, con respecto a las relaciones públicas, la meta es concientizar a los consumidores finales sobre los planes de la empresa IOI para mitigar la deforestación y los planes de sostenibilidad (Kotler y Keller, 2016).

c. Estrategia comunicación más adecuada

En consideración a las estrategias de comunicación anteriores, se ha utilizado el método de ranking de factores (ver Anexo 8 Ranking de factores de estrategias de comunicación) para seleccionar la estrategia más adecuada. Los factores elegidos fueron: cuán relacionadas estaban las estrategias a los objetivos descritos, si el precio era accesible, cuál es el alcance de la estrategia, cual es el tiempo estimado y si la estrategia estaba acorde con la política empresarial, las cuales fueron ponderadas según la matriz de enfrentamiento (ver Anexo 7 Matriz de enfrentamiento estrategia de comunicaciones).

Se concluye que la estrategia de comunicación 3 es la más adecuada para la empresa IOI, enfocada directamente a las partes interesadas, relacionando los avances y mejoras para mitigar la deforestación en conferencias de prensa, visitas a cultivos y catálogos virtuales a los socios estratégicos para que los clientes puedan estar seguros sobre la procedencia de los insumos y los consumidores finales puedan estar abiertos a su consumo.

d. Estrategia integral de comunicación relacionada con el Plan 2025

Julian Veitch planteó el plan 2025 con el objetivo de aumentar el doble de volumen del negocio y triplicar las utilidades al 2025 mediante dos estrategias: nuevos productos y nuevos mercados.

La estrategia 3 (Relaciones públicas, marketing directo y experiencias), elegida en la sección anterior, ayuda a mejorar la imagen corporativa y brindar actualizaciones de los avances en innovación, con el objetivo de mantener a los clientes industriales, ONGs y partes interesadas en una relación más estrecha con la compañía y actualizados de los avances en desarrollo de nuevos productos. Por otro lado, los clientes industriales pueden ofrecer dicha información a los consumidores finales, los cuales prefieren productos eco amigables y que no favorezcan a la deforestación, teniendo la decisión de compra final. En este panorama, el volumen de venta crecería.

Debido a la demanda fluctuante, un pequeño crecimiento de la demanda de consumo genera un gran crecimiento en la demanda industrial (Kotler y Keller, 2016). Así mismo, los clientes industriales estarán informados de los nuevos productos y tecnologías ofrecidos por la empresa ante los catálogos virtuales y las visitas a las zonas de cosecha.

2.2.3 Estrategia de Marketing

a. Análisis de una cartera de actividades –Matriz BCG

Para analizar la cartera de actividades es usual la utilización de la matriz de crecimiento-participación en la cual se analiza estratégicamente dos factores: la tasa de crecimiento de mercado y la participación de mercado para evaluar en qué tipo de empresas o áreas debemos invertir. Se distribuyen en cuatro categorías: a) estrellas: con cierta inversión genera efectivo y se espera que lleguen a convertirse en vacas. Se debe tener un producto innovador y estar regularmente renovándolo para que pueda mantenerse en estrella; b) interrogante: requieren una alta inversión, y se puede convertir en estrella o en perro según el crecimiento de la industria; c) vacas: productos más rentables, y con dicha liquidez se suele ayudar a los productos estrellas; d) perros: el crecimiento de mercado es baja, no se recomienda invertir en ellos debido a los bajos rendimientos o pérdidas que genera, algunos perros, en largo plazo, son rentables (Matriz BCG, s.f.).

Dieleman (2018) nos indica que la empresa IOI es la tercera con mayor participación del mercado y gracias al crecimiento demográfico y la versatilidad del producto de aceite de palma puede sustituir a otros aceites vegetales (Escobar, Peralta y Alpízar, 1994, pp. 51-59). Por esta razón, la industria de aceite de palma ha crecido en los últimos años, convirtiéndolo en el aceite vegetal más popular del mundo con un 38% de la producción mundial de aceites vegetales en el 2017. Actualmente gracias a las altas regulaciones para una producción más sostenible, se ha obligado a las empresas a invertir en nuevas tecnologías para mejorar sus procesos, trazabilidad y transparencia, y así disminuir los impactos negativos al medio ambiente (Coronado Robles, 2018b). Por lo que considero que la empresa debe tomar en cuenta estrategias relacionadas con una fuerte participación de mercado, pero un crecimiento bajo o moderado de la industria, ya que el aceite de palma se convirtió de “Estrella” a “Vaca Lechera” debido a las altas

regularizaciones impuestas, convirtiéndolo en un producto sostenible con poca inversión. El beneficio monetario obtenido por el aceite de palma debe ser utilizada para invertir en desarrollar los productos “Estrellas” y apoyar su crecimiento, ya que requiere una alta inversión para mantenerse en el mercado. La empresa IOI es capaz de innovar en nuevos productos o procesos, los cuales pueden convertirse en nuevas estrellas y mejorar su crecimiento del mercado, como es el caso de Betapol (Dieleman, 2018).

Por otro lado, la industria de biodiesel tuvo un gran crecimiento en el 2003 debido a que la Unión Europea ordenó que para el 2010 el 5.57% de los combustibles para el transporte debía ser renovable, y para el 2020 este porcentaje crecería a un 20%. Dicha medida fue empleada para disminuir el calentamiento global y cambiada con rapidez, debido a que muchas empresas comenzaron a quemar bosques para sembrar palma (Gatsiounis, 2007). Es por tal motivo que Europa busca la disminución de dicho bio combustible a largo plazo. Para el 2030 no se permitirá su uso en dicha zona geográfica (Coronado Robles, 2018b). En la actualidad, gracias al aumento de precio del petróleo, coloca al biodiesel bajo una buena perspectiva, debido a que los precios son más bajos del aceite de palma en comparación con el precio del petróleo, siendo un gran estímulo para la exportación de biodiesel a Europa (Lim, 2018). Con un crecimiento bajo de la industria y con una participación alta por parte de IOI coloca al biodiesel como una “Vaca Lechera” en la actualidad, manteniéndose allí a corto plazo, por lo que debe buscar estrategias para aumentar las ventas a corto plazo mientras que el precio del aceite se regulariza y las ventas de biodiesel disminuye, de esta forma no afectaría a la empresa IOI según el CEO Lee (Lim, 2018).

Con respecto a los productos oleo químicos, estos se encuentran en crecimiento, gracias a la versatilidad del producto de aceite de palma el cual tiene una amplia variedad de funciones al realizarle modificaciones químicas. Por lo general, es utilizado como insumo para detergentes, shampoos, jabón, productos fármacos, cosméticos, entre otros, es por esta razón que la industria tiene un alto grado de crecimiento. Así mismo, gracias a la innovación de la empresa IOI y su impacto positivo en el ámbito social y ambiental (IOI Oleochemical, 2019) ha logrado alcanzar una alta participación de mercado, colocándolo como producto “Estrella”, por lo que requiere mucha inversión para que pueda tener una alta rentabilidad y mantener el liderazgo.

Teniendo en cuenta dichos datos, la Matriz BCG sería la siguiente:

Tabla 2.17
Matriz BCG

Alto Crecimiento de la Industria	Estrella	Betapol	Interrogación
		Oleo químicos	
Bajo Crecimiento de la Industria		Aceite	Perro
	Vaca	Biodiesel	
	Fuerte Participación de Mercado		Baja Participación de Mercado

Fuente: Matriz BCG (s.f.)
Elaboración Propia

Se recomienda invertir en innovación de oleo químicos ya que cuentan con una participación alta del mercado y la industria muestra un crecimiento, por lo que considero una gran oportunidad para maximizar la rentabilidad. Con respecto al biodiesel, actualmente cuenta con una alta participación, pero el crecimiento de la industria es menor que los demás y según las expectativas, Europa dejaría de consumirlo, por lo cual existe una tendencia a convertirse en perro, se recomienda aprovechar esta alta participación para poder aprovechar el alto rendimiento con estrategias a corto plazo. Con respecto al aceite de palma, este se convirtió en una “Vaca Lechera” por lo que se recomienda que dicha rentabilidad sea utilizada para invertir en desarrollar los productos “Estrellas” y apoyar su crecimiento, ya que requiere una alta inversión para mantenerse en el mercado y mejorar su crecimiento.

b. Estrategias básicas de desarrollo, crecimiento y competitivas

Según Lambin (2003), la empresa IOI ha utilizado diversas estrategias básicas de desarrollo, crecimiento y competitivas descritas a continuación:

Entre las estrategias de desarrollo que utiliza la empresa IOI se encuentra la estrategia de diferenciación, en el cual, la empresa, invirtió en el área de investigación y desarrollo (I+D) innovando con productos que satisfagan mejor las necesidades de los clientes e invierten continuamente en la certificación de sostenibilidad (RSPO), la cual

es muy importante para los clientes ya que, valoran el impacto ambiental que generan los productos consumidos.

Gracias a la certificación de sostenibilidad la empresa cuenta con una buena imagen ante los clientes industriales por lo que considero que si es la adecuada para la empresa (Dieleman, 2018).

Entre las estrategias de crecimiento que utilizó la empresa IOI, tuvo un crecimiento integrado hacia el origen, en el cual, la empresa crece debido a la compra estratégica de cultivos de palma en Indonesia y Malasia cerca a sus plantaciones actuales (Lim, 2018), de preferencia parcelas vacías, plantaciones establecidas o terrenos industriales abandonados (Gatsiounis, 2007) para no deforestar el bosque y, en cambio, convertirlo en productivo. Así mismo, utilizó la estrategia de crecimiento integrado horizontal, con alianzas estratégicas, join ventures y con la adquisición de empresas como Palmco Holdings, empresa manufacturera de oleo químicos para reforzar la posición competitiva de la empresa, así como la adquisición de Loders Crocklaan, por el cual se benefició del área de I+D y obtuvo nuevos segmentos de clientes, expandiéndose a EEUU y Europa, convirtiendo a la empresa en una mini-multinacional (Dieleman, 2018).

Considero que no es adecuada la estrategia de crecimiento que ha tenido, debido a que no son acordes con la idiosincrasia familiar, el crecimiento rápido por medio de las adquisiciones aumentó desmedidamente el crecimiento, por lo que no fueron capaces de enfrentarlos de forma eficiente.

Considero que la estrategia que tomó IOI no es la adecuada con respecto a la estrategia competitiva de seguidor, en el cual la empresa coexiste con la competencia debido a la amplia demanda de los productos y la idiosincrasia de la empresa familiar, lo que sí considero adecuado es la utilización eficaz del área de I+D, el cual desarrolla nuevos usos para el aceite de palma en la categoría de oleo químicos y mejora los procedimientos para mostrar una diferenciación en los productos.

Con respecto a la evaluación de las estrategias, considero que las que deberían tomar según las estrategias de desarrollo, crecimiento y competitiva (Lambin, 2003)son las siguientes:

Con respecto a las estrategias de desarrollo, en mi opinión, los esfuerzos realizados por la empresa pueden mejorar, ya que la empresa IOI no ha incrementado las áreas de cultivo a gran escala como la competencia, como es el caso de la empresa GAR, el cual alcanzó cerca de 500,000 hectáreas de cultivos para el 2016, mientras que la empresa IOI se mantuvo desde el 2002 con 100,000 hectáreas y en el 2016 aproximadamente con 180,000 hectáreas de cultivo (Dieleman, 2018). Por lo que, los productos que ofrece IOI cuentan con la característica de no deforestación, la cual es valorada por los consumidores finales, y ellos, a su vez, exigen a los clientes industriales la utilización de insumos que no deforeste los bosques, por lo que el área de producción, marketing y de I+D deben trabajar juntos para diferenciarse y promover esta cualidad de no deforestación de los bosques para la siembra y cosecha de aceite de palma. Por dicho motivo, debe mantener la estrategia de diferenciación para fidelizar a las partes interesadas, entre ellas a los clientes industriales y las ONGs.

Con respecto a la estrategia de crecimiento, la empresa IOI debería considerar la estrategia de crecimiento intensivo, específicamente la estrategia de desarrollo de mercados, introduciendo los productos conocidos en la empresa a mercados desconocidos, expandiéndose geográficamente ingresando a nuevos países o regiones antes no exploradas a través de trading o una red de distribución exclusiva. En este caso, la empresa disminuiría la incertidumbre al ingresar al nuevo mercado, ya que cuenta con fortalezas tanto en productos como en sus procedimientos actuales, dejando el tema de los compradores al trading, o a la red de distribución.

La estrategia competitiva que sugiero es la del especialista, en la cual, la empresa debe centrarse en satisfacer las necesidades de los clientes industriales, y mostrarles una capacidad distintiva de la empresa, en este caso, la no deforestación de bosques e innovación de los productos, manteniendo una barrera de entrada alta para nuevos competidores y obtener una rentabilidad adecuada.

c. Estrategias de desarrollo internacional IOI

La empresa IOI es una empresa familiar tradicional, la cual cuenta con un alto grado de conservadurismo, por lo que es difícil entrar a nuevos segmentos de mercado o nuevos

mercados geográficamente debido a que se encuentran poco familiarizados, y no podrían estar enterados de cada detalle de las operaciones como acostumbra el alto mando de dicha empresa, pero la expansión geográfica o nuevos productos son necesarios si desea sobrevivir (Dieleman, 2018) y ampliar la demanda potencial, alargar el ciclo de vida y protegerse de la competencia.

Entre las estrategias de desarrollo internacional, IOI debería tomar en cuenta la estrategia de acuerdo internacional de cooperación empresarial productivo (AICE), en el cual, una empresa compra componentes de otra empresa internacional para incorporarlos a su proceso productivo, no como un simple contrato de venta de suministro, ya que el acuerdo implica un compromiso por ambas partes respecto al intercambio de información y desarrollo de los componentes (García, 2012).

Ambas partes obtienen beneficios y ventajas del AICE, la empresa IOI se beneficiaría debido a que tendría ingresos fijos, facilitaría la planificación y se enfocaría en el aspecto técnico, en la mejora de proceso productivo, cultivos, actualización de las tecnologías y en las relaciones con las partes interesadas, mejorando la cadena de valor, considerando la no deforestación y el impacto ambiental, sin generar mayor esfuerzo en la comercialización internacional y con una disminución de riesgo significativo al entrar a un mercado desconocido para la empresa; así mismo, se evitaría conflictos con respecto a la cultura empresarial, ya que al ser una empresa diferente, las culturas empresariales no tendrían por qué fusionarse o cambiar. La empresa con la que se realizaría el acuerdo obtiene ventajas frente a los competidores en el abastecimiento de las materias primas en óptimas condiciones de calidad, plazos de entrega y costos.

2.2.4 Empresa familiar como gestión comercial

a. FODA de las empresas familiares

Las empresas familiares, según estudios de investigación, representan más del 50% de las empresas más innovadoras de Europa, ya que cuentan con una mayor capacidad para identificar las oportunidades, a pesar de la alta incertidumbre de entrar a productos y mercados nuevos que la familia tiene poco o nada de conocimiento (De Massis, Di Minin y Frattini, 2015, pp.5-19).

Generalmente, existe una comunicación fluida y el compromiso de los empleados/familiares por lograr el éxito de la empresa, aunque en muchas ocasiones conflictos familiares y personales influyen mucho en la organización.

Considero que las empresas familiares cuentan con diversas fortalezas y oportunidades que les brinda facilidades para llegar al éxito, pero así mismo, pueden convertirse vulnerables ante aspectos familiares poco favorables, como el nepotismo, la desconfianza al delegar altos mandos a profesionales fuera de la familia e incertidumbre a salir de su zona de confort, los cuales afectan al crecimiento de la empresa.

Tabla 2.18

FODA de empresas familiares

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1) Representan más del 50% de las empresas más innovadoras de Europa. 2) Capacidad superior para identificar oportunidades. 3) Reducción de barreras para la integración de la innovación una vez decidido implementarla. 4) Comunicación fluida. 5) Sacrificio y compromiso para lograr el éxito. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Conservadoras. 2) Menos propenso a innovar por las críticas e incertidumbre. 3) Menor adquisición de conocimiento fuera de la empresa. 4) Orientados a perseguir objetivos de familia e intereses personales. 5) Celos, odio y rumores entre integrantes de la familia repercute en la empresa. 6) Desconfianza de delegar responsabilidad y control de la compañía.
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1) Cultura empresarial mejor definida y compartida con la empresa y familia. 2) Compromiso, sacrificio, unión e identificación con la misión de la empresa y su continuidad. 3) Buena relación con el personal, proveedores y clientes. 4) Menos burocrático debido a la fácil comunicación. 5) Rapidez en la toma de decisiones y en su ejecución. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Tendencia al autofinanciamiento. 2) Estructura organizacional poco definida. 3) Tareas poco claras. 4) Nepotismo y recompensas no equitativas. 5) Dificultad para mantener buenos mandos profesionales que no son familiares. 6) Conflictos familiares influyen en la empresa. 7) Conflictos de intereses entre las necesidades e intereses de la familia y la empresa. 8) Sucesores poco competentes y calificados. 9) Rigidez a los cambios.

Fuente: De Massis et al. (2015)

Elaboración Propia

b. Posición de la empresa familiar IOI para el crecimiento global

La empresa IOI es una empresa familiar tradicional, la cual cuenta con un alto conservadurismo, por lo que es difícil globalizarse, debido a que están poco familiarizados con nuevos mercados, por su idiosincrasia y cultura organizacional estricto que difiere de las culturas en diversos mercados y es complicado modificarlo teniendo en cuenta la satisfacción del cliente. Así mismo, no es fácil mantenerse enterado a detalle de todas las operaciones a nivel mundial, como acostumbra el alto mando de dicha empresa; pero la diversificación, la expansión geográfica o nuevos productos son necesarios si se desea sobrevivir (Dieleman, 2018). Es por esto que considero que la empresa IOI como empresa familiar no se encuentra bien posicionada para lograr un crecimiento internacional como lo espera la empresa IOI Loders Crocklaan.

2.3 Área de Planificación Estratégica Global

2.3.1 Factores y estrategias que permitieron a IOI convertirse en una "mini-multinacional"

Un factor externo que permitió a la empresa IOI convertirse en una mini multinacional fue la exigencia de sus clientes, por lo cual la empresa tuvo que acceder a realizar cambios para poder cumplir los estándares internacionales. Así mismo, factores internos como su cultura de excelencia y sus fortalezas en los procedimientos, dieron el impulso necesario para su expansión a nivel mundial.

La empresa IOI decidió realizar adquisiciones de empresas y joint ventures para expandirse a nivel mundial, entre ellas, adquirió a la empresa Loders Croklaan, por lo que utilizó la estrategia de crecimiento integrado horizontal (Lambin, 2003), debido a que obtuvo un beneficio al expandirse a nuevos mercados geográficos, entre ellos la Unión Europea y los Estados Unidos, factor que favoreció a su crecimiento, ya que ambos mercados representaban el 15% de los activos de la empresa IOI, convirtiéndolo en una mini-multinacional (Dieleman, 2018).

Así mismo, la estrategia interna que utilizó el CEO fue de enfatizar la cultura de IOI a nivel corporativo, entre ellas, la excelencia operativa, lealtad y rapidez en la toma de decisiones, valores que fomentaron el rápido crecimiento y liderazgo de la empresa,

mientras que daba una autonomía sustancial a los ejecutivos en diferentes mercados (Dieleman, 2018).

Otra estrategia interna fue la de involucrarse en la innovación de sus productos, implementando un posicionamiento estratégico en base a su cadena de suministro sostenible, eficiente e integrada en los mercados desarrollados, para lograr una gestión con altos márgenes de ganancia y reduciendo la volatilidad (Dieleman, 2018).

2.3.2 Desafíos que se enfrentó el CEO (Lee) al expandir el negocio de IOI Loders Croklaan a diferentes continentes

Entre los desafíos que enfrentó la empresa IOI se encuentra las diferencias en las culturas organizacionales y las subculturas al momento de fusionarse, ya que la empresa IOI mantenía una idiosincrasia conservadora. Por otro lado, otro desafío fue la adaptación de los productos, ya que necesitaban ofrecer un producto diferenciado para cada cliente según las necesidades, costumbres y preferencias de ellos, lo cual fue difícil, debido a la estructura organizacional de la empresa (Dieleman, 2018).

Además, la empresa contaba con una gran incertidumbre, preferían mantenerse conservadores y evitar crecer geográficamente sin involucrarse en nuevas áreas. No era fácil conocer al detalle todas las operaciones y realizar el monitoreo minucioso y personalizado a los empleados en el extranjero, incluido los investigadores y profesionales que desarrollaban patentes en el extranjero. Pero la rentabilidad en nuevos productos, como fue el caso de Betapol, enseñó a la empresa que los nuevos productos y nuevos mercados geográficos en donde la familia tenía poco o ninguna experiencia, son un excelente factor para el crecimiento empresarial (Dieleman, 2018).

2.3.3 Las ventajas competitivas a largo plazo de IOI

Considero que la empresa IOI ha sido exitosa con respecto a manejar las ventajas competitivas a largo plazo para la continuidad de la empresa, sostenibilidad y crecimiento. La empresa IOI cuenta con puntos clave para lograrlo, como la innovación de productos enfocado a cliente, compartiendo la disciplina de costos que maneja la empresa, muy atento a los detalles y a la excelencia operativa (Dieleman, 2018).

Por otro lado, gracias a las adquisiciones de empresas y join venture, IOI cuenta con la ventaja competitiva de mantenerse actualizado con tecnología y conocimiento reciente de diferentes mercados, como es el caso de Europa, Estados Unidos y Asia (Dieleman, 2018), así mantiene la sinergia a largo plazo en diferentes áreas operativas y estratégicas.

2.3.4 Posición de la empresa familiar IOI para convertirse en un negocio base de palma innovador y admirado a nivel mundial

Actualmente la empresa IOI es una empresa familiar tradicional, la cual cuenta con incertidumbre al momento de expandirse a nuevos mercados, por lo que el CEO Lee prefiere mantenerse enterado a detalle de todos los procesos operativos de la empresa, aspectos que le dificulta la expansión.

Por otro lado, las empresas familiares no suelen delegar decisiones estratégicas a profesionales fuera de la familia, debido a que cuentan con incertidumbre de que no entiendan perfectamente la cultura organizacional y familiar. En este aspecto, considero que la empresa IOI ha logrado alcanzar un alto escalón al delegar posiciones estratégicas al CEO de IOI Loders Croklaan, Julian Veitch, el cual cuenta con planes de crecimiento a largo plazo y favorece a la sostenibilidad y rentabilidad de la empresa.

Así mismo, considero que la empresa cuenta con una fuerte cultura de excelencia en las gestiones y procedimientos. Tras el éxito de nuevos productos, como es el caso del Betapol, ha incurrido en la innovación de productos enfocados a clientes, aun así, mantienen la disciplina de costos de la empresa, aspectos que le otorgan un alto potencial a futuro para convertirse en un negocio de ingredientes a base de palma, innovador y admirado a nivel mundial.

2.3.5 Propuesta de Julian Veitch,

Considero que el CEO Lee debería aceptar la propuesta de Julian Veitch, CEO de Loders Croklaan. Él planea un crecimiento del negocio al doble del volumen actual y triplicar las ganancias para el 2025. Cuenta con dos principales estrategias, crear nuevos productos para incrementar las ventas por nuevos caminos y expandir en nuevos mercados geográficos, penetrar en nuevos mercados y ganar mayores clientes. Esta estrategia, considerada como go-to-market, se basa en la innovación, sostenibilidad y dar un poco

más de lo que busca el cliente, brindar transparencia y generar una estrecha relación con el cliente (Dieleman, 2018).

Recomendaría al CEO Lee, que aproveche la profesionalización de sus trabajadores para la innovación de nuevos productos. Además, los cambios son necesarios para la sostenibilidad y crecimiento de la empresa (Dieleman, 2018).

Si la incertidumbre al crecimiento rápido es de gran magnitud por ser una empresa familiar, una opción es hacer un semillero de profesionales capaces y de confianza para que puedan, en un futuro, manejar altos cargos estratégicos con la visión de crecimiento para que pueda expandirse eficazmente y disminuya la incertidumbre.

Así mismo, recomendaría que se mantenga la cultura de excelencia operativa a nivel corporativo y considere la estrategia de diversificación concéntrica, beneficiándose de la sinergia de sus actuales mercados para abrir mercados a nuevos productos en base al aceite de palma y satisfacer las necesidades de sus clientes y potenciales clientes.

2.4 Área Logística del Comercio Internacional

2.4.1 Variables que afectan el rendimiento de la cadena de suministro

Entre las variables que afectan al rendimiento de la cadena de suministro para la empresa IOI, se encuentran: el rendimiento por hectárea, la adquisición de nuevas tecnologías y el transporte internacional, así como la influencia de ONGs y clientes éticos para regularizaciones políticas ambientales.

Con respecto al rendimiento de la producción, se sabe que el aceite de palma se produce todo el año, además, cuenta con una mayor producción por hectárea y el costo de producción por m². del aceite de palma es menor que el de sus competidores como la soya, girasol y otros (Coronado Robles, 2018a). Como prueba de ello, a nivel mundial, el aceite de palma abastece al 23% de la demanda actual de aceites y grasas provenientes de cerca de 8,6 millones de hectáreas sembradas, mientras que el 24% de dicha demanda, es abastecida por 88 millones de hectáreas de soya (FEDEPALMA, 2019). Esto muestra una mayor producción de aceite de palma a comparación de sus competidores.

Con respecto a la empresa IOI, ella no ha requerido impulsar su producción con la compra de nuevas tierras, en cambio, es considerada como una de las empresas de aceite de palma mejores administrados y eficientes de Malasia, según la revista Forbes. Mientras que el rendimiento promedio de Malasia es de 1.6 toneladas por acre, IOI contó con un promedio de 2.4 toneladas en el 2007. Según Sr Lee, este resultado fue gracias a la cultura de excelencia, asegurándose en plantar y fertilizar apropiadamente, además que se recolecte cada manojo de palma de forma excelente (Gatsiounis, 2007). Es por ello, que la producción y su rendimiento afecta significativamente el abastecimiento de la cadena de suministro de la empresa IOI.

Con respecto a la cadena de suministro, otro variable es la elección de contenedor para el transporte internacional. Para transportar aceite de palma a granel, es usual utilizar Isotank, a pesar de sus costos y su poca disponibilidad; los altos costos son debido al mantenimiento especial, ya que necesita una limpieza profunda debido a los riesgos de contaminación cruzada al ser utilizados con anterioridad por otro líquido a granel, este riesgo aumenta al haber sido utilizado para transportar líquido no alimenticio. Así mismo, al momento de mandar la mercadería se incurre en un gasto adicional al tener que retornar, ya que no suele ser usado con tanta frecuencia. Otra opción es el uso de barriles, pero se transporta menos cantidad en un contenedor, se necesita más espacio y más mano de obra para el llenado, carga y descarga. Por última opción, se encuentra el Flexitank, es una bolsa hinchable, la cual es versátil, ya que se puede instalar en un contenedor marítimo tradicional de 20 pies, por lo que el contenedor queda limpio para su regreso con alguna otra mercadería, sin incurrir a un gasto adicional (Díez, 2016). Esta última opción sería la más adecuada en lo que respecta a eficiencia de costos.

Por otro lado, el uso de la tecnología beneficia en diferentes aspectos a la agricultura, y a la cadena de suministro. El uso de drones, sensores y riego automático, benefician a los agricultores en la evaluación de campos, con un aumento del rendimiento y ahorro de recursos de agua y fertilizantes, mejorando la precisión del trabajo de campo y disminuyendo las pérdidas de cosecha (Vaičiūnienė, 2018).

Uno de los mayores retos que cuenta la industria del aceite de palma es la trazabilidad y la transparencia de la cadena de suministro. Debido a las preocupaciones sobre la sostenibilidad de la industria, diferentes ONGs han influenciado al aumento de regularizaciones impuestas, es por esto, que se requieren pruebas de que el aceite de

palma se produce de manera sostenible. A pesar de la certificación RSPO, la cadena de suministro se encuentra relativamente opaca y carece de trazabilidad y transparencia completa desde las plantaciones hasta los supermercados. Esto dificulta la decisión informada de los consumidores al comprar productos con etiqueta éticos (Coronado Robles, 2018b).

La tecnología aplicada en la logística también favorece no solo la trazabilidad, si no también reduce los costos de transporte. Una de ellas es el Sistema de Gestión de Transporte (TMS-Transport Management System), la cual logra transportar la carga o mercadería de forma eficiente, organizando y planificando rutas, cuenta con automatizaciones sobre la eficiencia de costos y una gestión de incidentes, control de transporte y sobre todo trazabilidad integral. Otra tecnología que impulsará la eficiencia en la cadena de suministro es la utilización del Sistema de Gestión de Almacenes (WMS - Warehouse Management System) la cual gestiona los almacenes de manera eficiente, gestiona automáticamente las ubicaciones, prepara pedidos, analiza la demanda y controla la trazabilidad que es la gran deficiencia (Logístico Dinámica, 2018). Junto con estas tecnologías, se puede involucrar el Sistema de Control de la Producción (MES- Manufacturing Execution System) el cual se encarga de gestionar los procesos de producción convirtiendo a la planta mucho más eficiente, reduciendo costos y mejorando la productividad (Geinfor, s.f.).

Estos sistemas de gestión complementados con nuevas tecnologías digitales, como blockchain, sensores inteligentes, etiquetado molecular de ADN, internet de las cosas e inteligencia artificial, resuelve el gran problema de la trazabilidad y vuelve más confiable al producto, ya que pueden rastrear cadenas de suministro complejas (ver Anexo 9 Trazabilidad de la cadena de suministro por medio de nuevas tecnologías) con múltiples proveedores, fabricantes y partes interesadas involucradas en diferentes etapas, brinda una mejor visibilidad, trazabilidad y eficiencia (Coronado Robles, 2018b).

Considero que es un buen momento de incorporar dichas tecnologías a la empresa IOI, ya que, con el creciente aumento de consumidores éticos, exigen la transparencia de los productos, convirtiéndose en una gran oportunidad para las empresas con alto compromiso de sostenibilidad y una ventaja competitiva para sus clientes industriales.

2.4.2 Just-In-Time (JIT) en los conceptos de las prácticas de SCM en la industria del aceite de palma

El Just In Time (JIT) es un sistema de gestión de inventarios que define en que forma las operaciones de producción deberían optimizarse. Se pretende producir las unidades que se necesitan en el momento que se necesite para satisfacer la demanda del producto, evitando retrasos, defectos y suspensiones (López Fernández, 2008).

Este enfoque no se incluye en las prácticas de SCM en la industria de aceite de palma, ya que es necesario una cantidad de stock ante volúmenes de pedidos inesperados o una catástrofe de cualquier tipo, puede ocurrir diversos acontecimientos que no están previstos, por más que se realice la prevención de riesgos o predicción de demanda. Situaciones como desastres naturales, el fenómeno del niño, huracanes, entre otros, afectarían la producción siendo un riesgo alto para la cadena de suministro (Omain, Abdul Hamid, Abdul Rahim, y Salleh, 2010).

Por otro lado, según la definición de JIT, se produce solo lo que es requerido por la demanda, pero debido a que el racimo de fruto fresco es un producto perecedero, el enfoque JIT no es el adecuado, implementarlo implicaría solo procesar el número de fruto fresco necesario para el pedido de aceite de palma. Sin embargo, los racimos de fruto fresco que no se utilizarían serían desechados, ya que, cabe la posibilidad que para un siguiente pedido no cumplan con los niveles de calidad requeridos. Por lo que es necesario procesar todos los racimos de fruta fresca que se cosechan para que no incurra en un desperdicio de materia prima, aun si no son requeridos por la demanda (Omain et al., 2010).

2.4.3 Coordinación de las operaciones downstream y upstream del Grupo IOI

Las coordinaciones de las operaciones upstream, los procesos desde la plantación, hasta el refinamiento; y downstream, proceso de transformación del producto y comercialización, se dieron a través de Lee como CEO del Grupo IOI (Dieleman, 2018). Ambas son necesarias para el crecimiento de la empresa, dada la cultura de excelencia que cuenta su idiosincrasia. Donde se diferencian de su competencia es en la innovación del proceso de transformación, cual es atractivo para el cliente final. Considero que esta conectividad debería ser a través de profesionales con experiencia en el mercado, que

busquen una adaptación de productos según el mercado al cual va dirigido. Dichos profesionales formarán un equipo de trabajo en el cual realicen estrategias globales y, en base a ellas, manejar sus estrategias regionales con el objetivo del crecimiento de la empresa, esto es necesario, a pesar de un incremento de gastos administrativos, debido a que los beneficios que traerían de ello sería un crecimiento mayor a nivel geográfico adaptando sus productos.

2.5 Área Financiamiento Internacional

2.5.1 Análisis financiero de la empresa

Se consideró el análisis vertical y horizontal, juntamente con los ratios financieros del libro “Finanzas Corporativas” de Stephen A. Ross, para analizar financieramente la empresa IOI en base a los datos obtenidos por el caso y la información obtenida por la página web de la corporación IOI (ver Anexo 10 Ratios financieros) (ver Anexo 11 Análisis vertical balance general) (ver Anexo 12 Análisis horizontal balance general) (ver Anexo 13 Análisis vertical del estado de resultados) (ver Anexo 14 Análisis horizontal del estado de resultados) (ver Anexo 15 Capitalización de mercado).

Entre los ratios de solvencia a corto plazo para analizar la liquidez se encuentra la razón circulante, en la cual se analiza los activos circulantes (33% del activo total) y pasivos circulantes (20% del activo total), los cuales son denominados a corto plazo. En el 2017, la empresa IOI contó con 1.65 Malaysian Ringgit (MYR 1=USD 0.23) en activos circulantes por cada MYR de pasivo circulante. Este ratio muestra la liquidez de la empresa a corto plazo, lo cual significa que la empresa cuenta con la capacidad de realizar el pago de sus deudas a corto plazo con efectivo. Esto genera confianza con sus proveedores, ya que cuenta con la suficiente solvencia para realizar el pago de sus deudas. En otras palabras, la empresa cuenta con mayor porcentaje de activos circulante que el pasivo circulante (ver Anexo 10 Ratios financieros) (ver Anexo 11 Análisis vertical balance general).

Para analizar la capacidad de la empresa para satisfacer sus deudas a largo plazo, es decir, su apalancamiento financiero (Ross, Westerfield, Jaffe, y Jordan, 2018), se analiza la razón deuda total del 2017 el cual da como resultado 0.57 (ver Anexo 10 Ratios

financieros). En mención a lo anterior se deduce que el 57% de las acciones de la empresa IOI es en base a deudas. En otras palabras, la tenencia de activos de la empresa IOI se compone más por deuda que por capital propio, ya que la empresa cuenta con MYR 0.57 de deuda por cada MYR de activo. Por lo que, el 43% de las acciones de la corporación IOI es en base a capital propio (ver Anexo 11 Análisis vertical balance general). Así mismo, el ratio deuda a capital, que cuenta con un resultado de 1.34 (ver Anexo 10 Ratios financieros), nos muestra que por cada MYR de capital propio, hay 1.34 MYR de deuda, generando la misma conjetura.

Otra medida para analizar la solvencia a largo plazo de la empresa, son las veces que se ha ganado el interés. En este ratio, se analiza la capacidad de la empresa para efectuar los pagos contractuales de intereses, en el caso de la empresa IOI, esta cuenta con una capacidad de cubrir los intereses en un 8.9 veces (ver Anexo 10 Ratios financieros). Esto quiere decir que la empresa puede pagar los intereses, y no solo cubrir el pago, sino que tiene la suficiente solvencia para pagarlo aun hasta más de 8 veces. Este ratio genera confianza al banco para que le de respaldo financiero ya que cuenta con la solvencia necesaria.

Para analizar la eficiencia o la intensidad con la que la empresa IOI utiliza sus activos para generar ventas, se tomó en cuenta las medidas de administración. El principal ratio, el cual brinda una visión global de la empresa, es la rotación de activos totales. Para la empresa IOI, por cada MYR de activos, genera 0.78 MYR en ventas (ver Anexo 10 Ratios financieros). Es decir, la empresa administra muy bien la rentabilidad por cada MYR invertido en activo, es por ello que el margen de ganancia crece y es importante la inversión de activos. Por otro lado, cabe la conclusión que en 1.28 años ($1/0.78$) se utilizará los activos totales generados, en otras palabras, la empresa cuenta con abastecimiento para más de un año.

Para medir la eficiencia con que la empresa IOI usa sus activos y los administra, se tomó en cuenta las medidas de rentabilidad. En este sentido, IOI cuenta con un margen de utilidad de un 5.42% (ver Anexo 13 Análisis vertical del estado de resultados), es decir la empresa genera aproximadamente 0.05 MYR de utilidad por cada MYR de ventas, ya que cuenta con un costo de venta y gastos que abarca el 89% (ingresos- utilidad antes de intereses e impuestos) de los ingresos (ver Anexo 13 Análisis vertical del estado de resultados). Otra forma de analizar la rentabilidad de los activos, es a través del ROA, la

cual se analiza en términos corrientes en libros, es decir, a corto plazo. La empresa IOI cuenta con un ROA de 4.25% (ver Anexo 10 Ratios financieros), cifra que se menciona de manera corriente, en otras palabras, por cada MYR invertido en activos generó aproximadamente 0.04 MYR de utilidad a corto plazo.

Según el análisis horizontal del balance general y el estado de resultados de la empresa IOI (ver Anexo 12 Análisis horizontal balance general) (ver Anexo 14 Análisis horizontal del estado de resultados), vemos un incremento de los ingresos del 2017 a comparación del 2016, la empresa contó con un crecimiento del 20.3% de ingresos. Lo interesante es que las utilidades netas del 2015 cayeron en un 94.9%, debido a la crisis que indica el caso, mientras que, hubo un crecimiento del 274% para el 2016 y se mantiene el 2017 con un crecimiento del 18.5%. La caída del 2015 se incrementó debido a las pérdidas percibidas por el tipo de cambio de dicho año, el cual alcanzó 735.3 millones MYR (Dieleman, 2018). Tuvo una recuperación el 2016 gracias al aumento del 105% en las deudas a corto plazo invirtiendo en plantas, propiedad y equipo, el cual creció 50% para el 2016 (ver Anexo 12 Análisis horizontal balance general), pasando de 1,865 millones de MYR a 3,824 millones de MYR entre el 2015 al 2016.

En conclusión, el análisis horizontal, detalla la caída de la empresa en el 2015 y su recuperación el 2016 gracias a un aumento en préstamos, lo cual repercutió en el incremento de los ingresos para los siguientes años gracias a la inversión en planta, propiedades y equipos. En la actualidad, la empresa cuenta con efectivo para realizar el pago de las deudas a corto plazo, por lo que los acreedores se verían beneficiados. Por otro lado, la empresa administra muy bien la rentabilidad por activo, generando 0.78 MYR en ventas por cada MYR invertido en activos, es por ello que la empresa busca financiamiento, para mejorar las ventas y con ello las ganancias. Por esta razón, el 57% de los activos de la empresa son en base a deudas y, el 43% en base al capital propio. Así mismo, la ganancia por las ventas obtenidas es de solo el 5%, ya que cuenta con un costo de venta y gastos que abarca el 89% de los ingresos.

2.5.2 Recibir un pago a través de acciones de la empresa IOI ¿Conviene?

Primeramente, es necesario el análisis del ROE (rendimiento sobre capital contable), el cual mide cómo les fue a los accionistas durante el año (Ross et al., 2018). Según el caso,

el ROE fue de 10.18% para el 2017 (Dieleman, 2018), es decir, por cada MYR invertido en capital, la empresa IOI generó 0.10 MYR de utilidad de manera corriente, es decir, a corto plazo la empresa cuenta con una rentabilidad del 10.18%. El hecho de que el ROA sea 4%, menor que el ROE, indica el uso que ha hecho la empresa sobre el apalancamiento financiero.

Según el reporte anual del 2017 generados por la empresa IOI Group (2017) con cierre a septiembre, la empresa cuenta con una capitalización de mercado de 29.16 mil millones de MYR en dicho periodo, el precio de mercado por acción es de 4.64 MYR, ambos para el 30 de septiembre del 2017. Por consiguiente, se puede calcular el número de acciones, con la fórmula siguiente: Capitalización de mercado/ Precio por acción= Acciones en circulación la cual da como resultado 6.28 mil millones de acciones (ver Anexo 15 Capitalización de mercado).

Para hallar las utilidades por acción, se calculó el UPA (ver Anexo 10 Ratios financieros), lo que significa que, por cada acción, la empresa va a lograr una utilidad de 0.12 MYR.

Para medir la cantidad que los accionistas están dispuestos a pagar por cada MYR de utilidad actual, se calculó el Múltiplo precio a utilidades considerando que la utilidad por acción es de 11.82 MYR según lo presenta el caso Dieleman (2018) y el precio por acción de 4.64 MYR descrito en el reporte anual del 2017 de la empresa IOI Group (2017). El resultado del multiplicador es de 0.39 (ver Anexo 10 Ratios financieros), es decir, los accionistas están dispuestos a pagar 0.39 MYR por cada MYR de utilidad actual, en otras palabras, la acción cotiza 0.39 veces más que las utilidades generadas.

En el reporte de IOI del 2017, nos brinda data del precio por acción, la cual cuenta con una tendencia de crecimiento como se puede visualizar en la tabla 2.19. Precio por acción por MYR.

Tabla 2.19

Precio por acción por MYR

	30/09/2017	30-Jun-17	30-Jun-16
Precio por acción (MYR)	4.64	4.45	4.34

Fuente: IOI Group (2017)

Por esta razón, yo si aceptaría el pago con acciones, ya que el precio muestra una tendencia de crecimiento. En todo caso, si el CEO Lee me debe 100,000 MYR, considerando el precio de acciones al 30 de septiembre del 2017, no aceptaría menos de 21,552 acciones.

2.5.3 Apalancamiento y proyecciones financieras para cumplir la meta al 2025

Considero que el apalancamiento de la empresa fue correcto para su crecimiento. Por un lado, la empresa administra muy bien sus activos, donde por cada MYR que se invierte en activos da como resultado ingresos del 78% en ventas. De tal forma, la empresa pudo resurgir después de la crisis del 2015 gracias al apalancamiento invertido en innovación, planta, propiedades y equipos, el cual incluye terrenos y cultivos, lo que repercutió en el incremento de sus ingresos.

El plan 2025 pretende duplicar las ventas y triplicar las utilidades para el 2025. Para este fin la Tasa de Crecimiento Compuesto (CAGR) para el 2025 (Investopedia, s.f.), es del 9.1% para los ingresos y de 14.7% para las utilidades, considerando como año base el 2017. Se observa en la tabla 2.20. Tasa de crecimiento compuesto (CAGR), que el crecimiento del último año fue mucho mayor que el CAGR gracias a la inversión realizada en el 2016, por lo que el crecimiento de las ventas fue del 20.3% y 18.5% para las utilidades.

Tabla 2.20

Tasa de crecimiento compuesto (CAGR)

	2025	2017	2016	Crecimiento 16-17	CAGR Tasa de Crecimiento Compuesto 2017-2025
Ingresos (en millones de MYR)	28,254.60	14,127.30	11,739.30	20.3%	9.1%
Utilidad para el Financiero Año (en millones de MYR)	2298.3	766.1	646.3	18.5%	14.7%

Fuente: Dieleman, M. (2018) y Investopedia (s.f.)

Elaboración propia

Es por ello, que considero que el apalancamiento de la empresa IOI aporta en gran manera para alcanzar el plan 2025. Gracias al incremento de la inversión en innovación,

abre campo para ingresar a nuevos mercados con nuevos productos y recibir mejores rendimientos. Una muestra del éxito de los nuevos productos fue el caso de Betapol, el cual tuvo una alta rentabilidad. Esto puede ser replicado con los nuevos productos innovadores lanzados por la compañía. La inversión no solo fue en innovación, sino también en plantas, propiedades y equipos, aspecto que mejoró la productividad y rentabilidad de la empresa. Por tal motivo, considero que si se mantiene la inversión en mejora e innovación de factores ligados al crecimiento de la empresa se podrá alcanzar el doble del volumen de ventas y triplicar las utilidades para el año 2025 como lo estipula el plan propuesto por Julian Veitch.

2.5.4 Aspectos financieros a considerar para ingresar a nuevos mercados no emergentes o menos relacionados

Entre los factores financieros que afectarían a las empresas a internacionalizarse se encuentra el tipo de cambio. Este suele ser una de las más significativas complicaciones de las finanzas internacionales.

El tipo de cambio proporcionan información, y, en muchos casos, oportunidades, lo cual es importante en la toma de decisiones relativas al presupuesto de capital y al financiamiento de la empresa. El tipo de cambio se refiere al precio de la moneda de un país expresado en función de la moneda de otro país. Usualmente son precios cotizados en dólares.

Lo que vuelve complicado al tipo de cambio es su variación constante, es por ello, que la empresa IOI debe tener en cuenta el tipo de cambio spot (cambiar divisas en el acto) o tipo de cambio a plazo (acuerdo para mantener un tipo de cambio a futuro). En el primer caso contará con riesgos de pérdida por la caída del tipo de cambio o una gran ganancia, mientras que, en el segundo caso, se mantendrá el tipo de cambio fijo a futuro, lo que disminuye la incertidumbre (Ross et al., 2018), esto deberá decidirse según el modelo de negocio que quiera incurrir. En mi opinión, la empresa debería utilizar el tipo de cambio a plazo lo cual estaría alineado con su pensamiento de empresa familiar al disminuir la incertidumbre.

Así mismo, es importante considerar la intervención de los gobiernos extranjeros, no solo en los cambios de leyes y reglamentos, los cuales pueden perjudicar a algunas

empresas y beneficiar a otras como riesgo político, sino también por su intervención para determinar la tasa de cambio de los tipos de cambio, en el cual el estado ajusta, con la compra y venta de divisas, para mantener constante el poder adquisitivo (PPA) entre las monedas (Ross et al., 2018).

Asu vez, debido al temor de los gobiernos a ser explotados por empresas extranjeras, imponen un control de remesas, los cuales limitan la cantidad de efectivo que la empresa podría repatriar al país de la empresa matriz.

Además, según el gobierno, cada país cuenta con un diferente y complejo método de contabilidad de las operaciones nacionales y extranjeras (Ross et al., 2018), los cuales la empresa IOI debe tener en cuenta antes de ingresar a dicho país.

Otro aspecto a tomar en cuenta es el Efecto Fisher Internacional (EFI), el cual compara los rendimientos en diferentes países. Este efecto actúa para igualar los rendimientos, y ayuda a evaluar en qué país se debe invertir sin tomar en cuenta los riesgos, barreras, tasas, entre otros (Ross et al., 2018).

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la recolección de información de la industria de aceite de palma y las empresas familiares se utilizó como base principal el caso IOI's Global Challenge: Moving up the palm oil value chain, elaborado por Marleen Dieleman. Además, se utilizó fuentes secundarias como base de datos, libros de apoyo teórico, noticias, artículos y páginas web.

Se empleó bases de datos ofrecidos por el Banco Mundial y Trademap para obtener las importaciones, indicadores macroeconómicos, logísticos y otros para analizar los potenciales mercados destino de los productos de la corporación IOI. Así mismo, se utilizó reportes de la USDA para conocer la producción de aceite de palma en Vietnam, para lograr calcular su consumo aparente. Por otro lado, gracias a las lecturas de obligatorias ofrecidas por la Universidad de Lima, diversos libros teóricos, herramientas de inteligencia de mercado global, como es el caso de Euromonitor, e información de la industria ofrecidos por páginas web de clientes industriales, reportes, medios electrónicos, artículos y noticias, se recopiló información para las áreas de marketing, planeación y logística requeridas en el presente trabajo. Por último, para el análisis financiero se utilizó información ofrecida por la corporación IOI en su página web y datos descritos en el caso.

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Según el tipo de información se utilizaron métodos cuantitativos y cualitativos para analizar la información recopilada (Kogan Cogan, 2011). Algunos de los métodos cuantitativos empleados fueron ranking de factores, diversas matrices y ratios. Así mismo, entre los métodos cualitativos se utilizaron la matriz BCG, FODA, entre otros.

Entre los rankings de factores del método cuantitativo se despliega lo siguiente:

- Evaluación de los mercados destinos potenciales donde los países evaluados fueron calificados según los indicadores macroeconómicos, desempeño logístico, volumen, precio, tiempo y costos de revisión de documentos en frontera, el cual tiene como calificación 5 el país con mejor desempeño y calificación 1, el país con menor desempeño. Dichas calificaciones por país fueron ponderadas según el porcentaje asignado por el caso.
- Análisis de la estrategia de comunicación más adecuado para la empresa IOI. Se ponderó según la importancia de factores, por lo que se utilizó la matriz de enfrentamiento.

Así mismo, otros métodos cuantitativos utilizados fueron: consumo aparente para analizar el tamaño del mercado destino; matriz de evaluación de factores externos e internos, así como ratios financieros para analizar a la empresa IOI.

Por último, entre los métodos cualitativos utilizados para el análisis de la industria y las empresas familiares fueron: matriz de segmento producto, características del perfil de clientes industriales, matriz cinco fuerzas de Porter, justificación de calificación, matriz BCG y FODA

CAPÍTULO V: DESCRIPCIÓN DEL CASO

El caso expuesto por Marleen Dieleman presenta la ambiciosa estrategia de crecimiento global de la corporación IOI, empresa familiar que se mueve en torno a la industria de aceite de palma. En los últimos años gracias a su estrategia de crecimiento orgánico y adquisiciones de empresas a nivel mundial se expandió rápidamente convirtiéndose en una “mini-multinacional” y con ello, ha enfrentado grandes desafíos como empresa familiar.

La corporación IOI produce y comercializa productos a base de aceite de palma, con tres aplicaciones principales, aceite vegetal (aceites y grasas especiales) para la industria de alimentos; productos oleo químicos para jabón, velas, productos de limpieza y cuidado de la piel; y biodiesel, como sustituto de los combustibles fósiles. La empresa se enfocó en los negocios business to business (B to B). Entre sus clientes se encuentran Nestlé SA, Unilever, Procter & Gamble Company, entre otras.

Ingresó a nuevos mercados en Europa y EEUU gracias a la adquisición de Loders Crokiaan, empresa especializada en fabricación de grasas, la cual contaba con una avanzada área de investigación y desarrollo (I+D), convirtiéndose así en una mini-multinacional. Mantuvo la cultura empresarial de excelencia y atención en los detalles, aspectos que fortalecieron la unión y crecimiento de la empresa. Entre los principales desafíos que enfrentaron se encuentra el monitoreo personalizado de los empleados en el extranjero, el cual generó dificultades de control debido a la idiosincrasia familiar que maneja.

La búsqueda de nuevos combustibles a base de material orgánico que disminuyan el impacto ambiental negativo por países desarrollados provocó un crecimiento de la industria, pero, rápidamente surgió un freno, muchas empresas comenzaron a deforestar para poder cultivar palma. Es por ello, que, la empresa se enfrentó a nuevos requisitos ambientales por parte de los clientes influenciados por ONGs, por lo que era necesario la certificación RSPO, sobre sostenibilidad, para asegurar la no deforestación de los bosques.

Para el 2015-2016, la empresa sufrió una crisis, la producción fue afectada por el fenómeno del niño, disminuyeron sus ganancias por el tipo de cambio, y, ante la

suspensión de la certificación de sostenibilidad para toda la empresa en el 2016 por una alerta de malas prácticas en una pequeña finca de Indonesia por parte de una ONG, perdió imagen y clientes, lo cual fue difícil de recuperar. La empresa acudió a medios y se comprometió con ONG's para mitigar el daño y asegurar el cuidado del medio ambiente.

Debido a la inversión en innovación, la empresa ingresó a nuevos mercados, incorporando nuevos productos, y gracias a la rentabilidad de productos como Betapol, generó una disminución de incertidumbre a la familia por el ingreso a mercados poco o nada conocidos.

En la actualidad, se enfrenta dos aspectos, el de crecimiento como empresa multinacional o mantener la idiosincrasia familiar. Para incrementar el crecimiento Julian Veitch, CEO de IOI Loders Crocklaan, diseño el plan 2025 para lo cual les es necesario confiar en profesionales preparados y con experiencia del mercado para expandirse por nuevos mercados y con nuevos productos, siempre con la cultura de excelencia (Dieleman, 2018).

CAPÍTULO VI: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Luego de realizado el análisis de la situación de la empresa IOI Group, con respecto a sus planes de expansión en base a los cinco aspectos estudiados, se presenta los siguientes hallazgos.

En primer lugar, se analizó el área de inteligencia de mercados, en el cual, Holanda es el país desarrollado más interesante donde dirigir las exportaciones de aceite de palma. A pesar de no ser el mayor importador de aceite de palma, Holanda muestra precios muy superiores al promedio mundial, su alto desempeño logístico y las facilidades para importar en documentación, tiempo y costo lo vuelven un país atractivo. Entre los países emergentes, Vietnam es un país interesante para destinar el aceite de palma, a comparación de otros países emergentes como Grecia, Colombia, Egipto y Brasil. Vietnam muestra un alto volumen importado del producto en mención con tendencia al crecimiento. Así mismo, cuenta con un alto desempeño logístico, disminuyendo costos y tiempos al importar.

Con respecto al área de marketing, la empresa IOI cuenta con diferentes clientes según los productos ofrecidos: aceites vegetales, oleo químicos y biodiesel; sin embargo, suelen tener similitudes. La empresa atiende a clientes industriales (B2B), los compradores son profesionales y cuentan con una estrecha relación para satisfacer a los clientes finales, además, la demanda industrial es muy sensible ante un aumento o disminución de requerimiento; es por ello que los clientes industriales se vuelven muy importantes y trabajan en conjunto para que los productos de consumo sean preferidos por los clientes finales, quienes buscan productos que no favorezcan a la deforestación, el cual es un factor controversial en el sector del aceite de palma. Las acciones realizadas por la empresa deben ser comunicadas a través de las relaciones públicas, catálogos y visitas de los clientes industriales y partes interesadas para informarles sobre la innovación en los procesos, el compromiso social y ambiental de la corporación, así como los planes de la empresa IOI para mitigar la deforestación y los planes de sostenibilidad. Esta es una forma en que la empresa mantendrá fidelizados a los clientes industriales y las partes interesadas. Hay muchas posibilidades que agentes influyentes brinden soporte

a la empresa para mantenerse en el mercado y sobresalir entre los competidores. Es por ello que se debe aprovechar y utilizar la estrategia de desarrollo de diferenciación.

La empresa IOI es una empresa familiar, y por ello, cuenta con dificultades para su crecimiento con nuevos productos, como es el caso del temor a la incertidumbre. Por lo tanto, es necesario que la empresa utilice la estrategia de crecimiento de diversificación concéntrica, en el cual utiliza las fortalezas de sus diferentes negocios actuales para incursionar en uno nuevo. Para ingresar a nuevas fronteras, será necesario tomar en cuenta la estrategia de acuerdo internacional de cooperación empresarial productivo (AICE) y así disminuir su incertidumbre para ingresar a nuevos países. Aun con diferentes estrategias, es difícil la expansión de una empresa familiar, salir de la zona de confort no es muy satisfactorio, pero al alcanzar metas, como mayor rentabilidad, las preocupaciones disminuyen y se adaptan a la realidad. Es por ello que considero que la empresa, aunque con miedo, debe seguir creciendo mediante la cesión de funciones estratégicas a profesionales calificados, aún si fueran externos a la familia, y así superarse en cada momento. Los riesgos existen y surgirán nuevos desafíos al momento de expandirse en mayor proporción, pero se debe tener en cuenta sus ventajas competitivas, su cultura de excelencia, disciplina de costos y su innovación para convertirse en un negocio admirado a nivel mundial

En el área logística, la empresa debe continuar con su tendencia innovadora e implementar tecnologías para resolver la controversia antes mencionada, asegurando a los consumidores finales que los productos que contienen aceite de palma, ofrecidos por los clientes de IOI, no favorecen a la deforestación. Todo ello supondrá abarcar eficazmente la trazabilidad y transparencia de la cadena de suministro (upstream y downstream) a pesar su complejidad. Esto es una gran oportunidad y una considerable ventaja competitiva para la fidelización de los clientes industriales.

Finalmente, el análisis del aspecto financiero es que ante la crisis del 2015 la empresa comenzó a invertir en innovación, y propiedades gracias a las deudas a corto plazo, las cuales, según el ratio circulante, cuenta con liquides para pagarlas. Así mismo, vemos una eficiente administración de los activos de la empresa, por lo que la inversión en propiedades da una alta tasa en ventas, como consecuencia, las utilidades de la empresa también crecen, mejorando así la rentabilidad. Es por ello, que la empresa cuenta con un

alto potencial para crecer y alcanzar la meta del plan 2025, siempre y cuando mantenga la buena administración de los pasivos.



RECOMENDACIONES

Habiendo realizado el análisis del caso y estudiado los diferentes aspectos, se detalla las siguientes recomendaciones:

- La primera recomendación para entrar a nuevos mercados fuera de las fronteras es tener en cuenta los aspectos financieros como el tipo de cambio, método contable nacional y la cantidad de remesas permitidas por el gobierno de Vietnam. Con respecto al tipo de cambio recomiendo utilizar el tipo de cambio a plazo, para disminuir la incertidumbre por pérdida debido a la caída del tipo de cambio. Por otro lado, el gobierno de Holanda facilita las importaciones y el riesgo de tipo de cambio no es elevado debido a que el Euro, es una moneda fuerte.
- La segunda recomendación para la empresa sería continuar fidelizando a los clientes industriales, brindándoles productos innovadores según su necesidad, así mismo, al momento de expandirse geográficamente, es necesario adaptar los productos según las regularizaciones y necesidades de los clientes en las nuevas fronteras.
- Así mismo, la innovación en nuevos productos se debe mantenerse y potenciarse debido a su alta rentabilidad, como es el caso de oleo químicos y productos como el Betapol, para aprovechar su crecimiento y con ello mejorar las utilidades de la empresa.
- Es necesario mantenerse en el mercado de Biodiesel por su alta rentabilidad actual, pero con cuidado; es decir, sin mucha inversión a largo plazo de por medio debido a que el mayor consumidor, Europa, va a cerrar sus puertas ante el incremento de la deforestación. Es por esto que la empresa IOI debe incrementar la inversión en tecnologías que faciliten la trazabilidad del producto y manejar estrategias de comunicación que informen a los clientes y partes interesadas sobre las acciones de la empresa para mitigar el impacto negativo ambiental y mejorar así la fidelidad y la reputación, destacando sobre la competencia.
- Por último, mi recomendación es generar un semillero gerencial; es decir, que ante la incertidumbre de nuevo personal profesional que toman decisiones gerenciales en nuevos mercados, la empresa podría generar un plan a mediano o largo plazo, en el cual realizan una escuela práctica para profesionales capacitados y con experiencia

para que conozcan a fondo la cultura organizacional, trabajen de la mano con el CEO Lee y fortalezcan las relaciones laborales. Por otro lado, es necesario también que el CEO Lee comience a desprenderse sobre la toma de decisiones gerenciales y confíe en los altos mandos designados siempre bajo la cultura organizacional de la excelencia.



REFERENCIAS

- Banco Mundial. (2018). *Indicadores del desarrollo mundial*.
<https://databank.bancomundial.org/source/world-development-indicators>
- Bankia Estudios. (13 de marzo del 2019). *Monitor de mercados emergentes*.
<https://www.bankiaestudios.com/estudios/es/publicaciones/monitor-de-mercados-emergentes-13-marzo-2019.html>
- BBC. (2018). *¿Cómo están Grecia y su economía cuando llegan a su fin 8 años de rescate financiero?*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-45246599>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2019). *The Netherlands largest importer of cocoa beans*. <https://www.cbs.nl/en-gb/news/2019/31/the-netherlands-largest-importer-of-cocoa-beans>
- Coronado Robles, M. (2018a). *A Sustainable Future for Palm Oil - Why Does it Matter?* [versión PDF].
<http://www.portal.euromonitor.com.ezproxy.ulima.edu.pe/portal/analysis/tab>
- Coronado Robles, M. (2018b). *Palm Oil: From Controversial to Sustainable Commodity* [versión PDF].
<http://www.portal.euromonitor.com.ezproxy.ulima.edu.pe/portal/analysis/tab>
- Czinkota, M. y Ronkainen, I. (2013). *Marketing Internacional* (10.^a ed.). En J. Reyes Martínez y T. Eliosa Gardía (Eds.). México D.F.: Cengage Learning.
- De Massis, A., Di Minin, A. y Frattini, F. (2015). Family-Driven Innovation: Resolving the Paradox in Family Firms. *California Management Review*, 58(1), 5–19.
<https://doi.org/10.1525/cmr.2015.58.1.5>
- Dieleman, M. (2018). *IOI'S Global Challenge Moving Up The Palm Oil Value*.
- Díez, A. (2016). *Cómo exportar vino y aceite a granel en Flexitank*.
<http://www.aralits.com/como-exportar-vino-y-aceite-a-granel-en-flexitank/>
- El Economista. (2018). *India ya es la sexta economía del mundo*.
<https://www.eleconomista.com.mx/economia/India-ya-es-la-sexta-economia-del-mundo-20180710-0091.html>
- Escobar, R., Peralta, F. y Alpízar, G. (1994). Perspectivas para el desarrollo de la industria de la palma de aceite a nivel mundial. *Revista Palmas*, 15(1), 51–59.
<https://publicaciones.fedepalma.org/index.php/palmas/article/view/423>
- Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite (2019). *Palma de Aceite en el mundo*, <http://www.palmadeaceite.org/palma-de-aceite-en-el-mundo> García, G.

- (2012). *Estrategias de internacionalización de la empresa*. Madrid: Pirámide.
- García, G. (2012). *Estrategias de internacionalización de la empresa*. Madrid: Pirámide.
- Gatsiounis, L. (2007). Pumping Palm Oil. *Forbes Asia*, 3(11),30-33.
<https://www.web.a.ebscohost.com/>
- Greenpeace. (2018). Greenpeace denuncia al mayor comerciante de aceite de palma por deforestar una superficie de selva tropical equivalente a dos veces París.
<https://es.greenpeace.org/es/sala-de-prensa/comunicados/greenpeace-denuncia-al-mayor-comerciante-de-aceite-de-palma-por-deforestar-una-superficie-de-selva-tropical-equivalente-a-dos-veces-paris/>
- Geinfor. (s.f). *¿Qué es un sistema MES (Manufacturing Execution System)?*.
<https://geinfor.com/business/sistema-mes-manufacturing-execution-system/>
- Hanson, R., Petlock, B. y Huong, N. (2019). *Global Agricultural Information Network* [versión PDF]. [https://gain.fas.usda.gov/Recent GAIN Publications/Oilseeds and Products Annual_Hanoi_Vietnam_4-3-2019.pdf](https://gain.fas.usda.gov/Recent%20GAIN%20Publications/Oilseeds%20and%20Products%20Annual%20Hanoi%20Vietnam%204-3-2019.pdf)
- India Today. (2019). *India's palm oil imports could hit record high on rising demand: Analyst*. <https://www.indiatoday.in/business/story/india-palm-oil-imports-rise-demand-consumption-1603072-2019-09-25>
- Investopedia. (s.f.). Compound Annual Growth Rate (CAGR) Definition.
<https://www.investopedia.com/terms/c/cagr.asp>
- IOI Group. (2017). *Annual Report 2017* [versión PDF].
https://www.ioigroup.com/Content/IR/PDF/AR/2017_AR.pdf
- IOI Oleochemical. (s.f. a). *Personal Care*. <https://www.ioioleo.de/en/products/personal-care.php>
- IOI Oleochemical. (s.f. b). *Pharma*. <https://www.ioioleo.de/en/products/pharma.php>
- IOI Oleochemical. (2019). *Sustainability*. <http://www.ioioleo.com/sustainability.html>
- Kogan Cogan, L. (2011). *Aprender a Investigar* (2.ª ed.). Lima: Fondo Editorial de la Universidad de Lima.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de Marketing* (13.ª ed.). México D.F.: Pearson Education Inc.
- Kotler, P. y Keller, K. L. (2016). *Dirección de Marketing* (15.ª ed.). México D.F.: Pearson Education Inc.
- Lambin, J. (2003). *Marketing estratégico*. Madrid: Esic.
- Lim, J. (2018). IOI Corp expects higher CPO exports and biodiesel output to boost FY19 performance. *The Edge Markets*.

- <https://www.theedgemarkets.com/article/ioi-corp-expects-higher-cpo-exports-and-biodiesel-output-boost-fy19-performance>
- Logística Dinámica. (2018). *Combinación logística del TMS y WMS*.
<https://www.ld.com.mx/blog/logistica/combinacion-logistica-del-tms-y-wms/>
- López Fernández, R. (2008). *Logística Comercial* (2.ª ed.). C. de la Fuente Rojo (Ed.). Madrid: Paraninfo.
- Matriz BCG. (s.f.). <http://www.matrizbcg.com/>
- Mejía Trejo, J., Sánchez Gutierrez, J. y Gonzáles Uribe, E. (2012). *Modelo de Negocios, Necesidades del Cliente y Gestión de la Innovación: Propuesta de Proceso Conceptual para la Mejora Competitiva | Mejía Trejo | Red Internacional de Investigadores en Competitividad*.
<https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/469/1345>
- Nestle. (2014). Comprometidos con la trazabilidad del aceite de palma que asegure la conservación de los bosques. <https://www.nestle.com.mx/preguntas-frecuentes/pages/medio-ambiente/comprometidos-con-la-trazabilidad-del-aceite-de-palma-que-asegure-la-conservacion-de-los-bosques.aspx>
- Omain, S., Abdul Hamid, A., Abdul Rahim, A. y Salleh, N. (2010). *Supply Chain Management Practices in Malaysia Palm Oil Industry*.
<https://www.researchgate.net/publication/228750325>
- Procter & Gamble. (2014a). Aceite de palma.
https://www.pg.com/es_LATAM/AR/sustentabilidad-p-and-g/nuestras-politicas-practicas/politicas.shtml
- Procter & Gamble. (2014b). Sustainability Guidelines for External Business Partners.
<https://www.pgsupplier.com/en-US/png-values/sustainability>
- Ross, S., Westerfield, R., Jaffe, J. y Jordan, B. (2018). *Finanzas corporativas* (11.ª ed.) C. Tapia (Ed.). México D.F.: Mc Graw Hill Education.
- Rownan, A. (2015). *CPOPC Could Spell Trouble for Sustainable Palm Oil* [versión PDF].
<http://www.portal.euromonitor.com.ezproxy.ulima.edu.pe/portal/analysis/tab>
- Thai Dan, V. (2011). *Oil Palm Expansion in South East Asia: trends and implications for local communities and indigenous peoples 3. Oil Palm Development in Vietnam 4*.
<https://www.forestpeoples.org/sites/fpp/files/publication/2011/11/chapter-3-oil-palm-development-vietnam.pdf>
- The Hindu Business Line. (2019). *India raises import tax on Malaysian refined palm oil*. <https://www.thehindubusinessline.com/markets/commodities/india-raises-import-tax-on-malaysian-refined-palm-oil-by-5/article29339041.ece>
- Trademap. (2019). *Lista de los importadores para el producto seleccionado Producto:*

1511 Aceite de palma y sus fracciones, incl. refinados, sin modificar químicamente. <https://bit.ly/2mWgwqp>

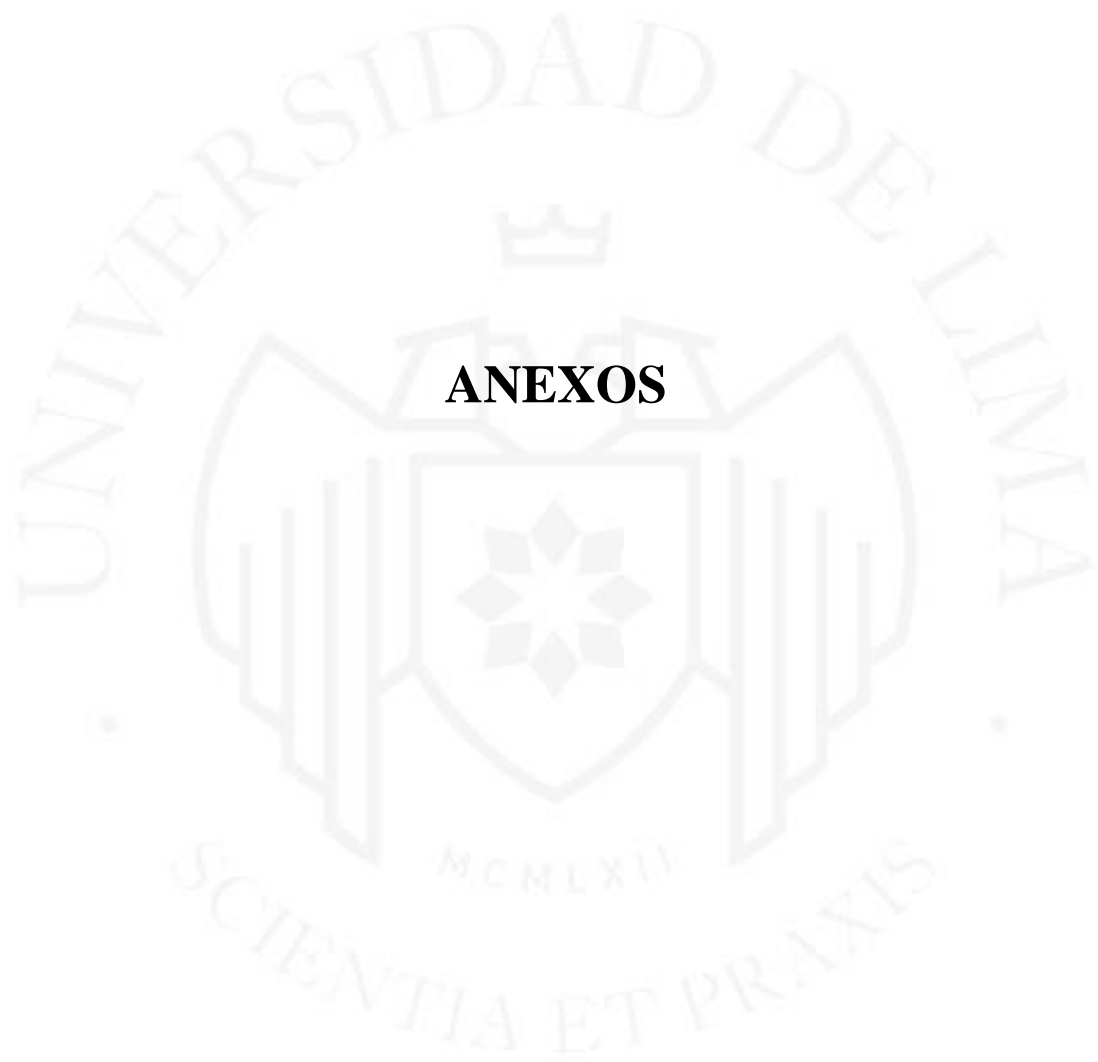
Unilever. (2017). *Política de Abastecimiento Responsable de Unilever* [versión PDF]. https://www.unilever-middleamericas.com/Images/politica-de-abastecimiento-responsable_tcm1285-511943_es.pdf

Vaičiūnienė, R. (2018). *Top Agriculture Sector Trends*. <http://www.portal.euromonitor.com.ezproxy.ulima.edu.pe/portal/analysis/tab>



BIBLIOGRAFÍA

- Brealey, R., Myers, S. y Allen, F. (2015). *Principios de finanzas corporativas*. México D.F.: McGraw Hill.
- Coyle, J. J. (2018). *Administración de la cadena de suministro: Una perspectiva logística*. México, D. F: Cengage Learning.
- Ferrell, O. C., Hartline, M. D., Suárez, M. M. P., Velázquez, A. J. A., y Ramos, S. M. Á. (2018). *Estrategia de marketing*.
- Guerra, H. S. (2014). *Marketing internacional: Un enfoque práctico; teoría, casos y talleres*. Bogotá: ALFAOMEGA.
- Hollensen, S. y Arteaga, O. J. (2010). *Estrategias de marketing internacional*. Harlow, England U.A.: Prentice Hall Pearson.
- Munuera, A. J. L. y Rodríguez, E. A. I. (2016). *Estrategias de marketing: Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC.
- Tang Tong, M. M. (2015). La inteligencia de Mercado en las empresas exportadoras e importadoras peruanas. *Ingeniería Industrial*, (33), 7197.



ANEXOS

Anexo 1: Ranking principales países importadores de aceite de palma

		India	China	Pakistán	Holanda	España
Volumen de importaciones 2018	15%	5	4	3	2	1
Nivel de precios de las importaciones 2018 (Precio Unitario USD)	15%	1	2	3	5	4
Crecimiento del PIB (% anual)	5%	5	4	3	1	2
Índice de facilidad para hacer negocios 2018 (1 = reglamentaciones más favorables para los negocios)	10%	2	3	1	4	5
Importaciones de bienes y servicios (% del PIB) 2017	5%	3	2	1	5	4
Desempeño global 2018 (1= mejor desempeño)	10%	2	3	1	5	4
Desempeño frecuencia de arribo de embarques al destinatario dentro del plazo previsto (1= mejor desempeño)	5%	2	3	1	5	4
Desempeño facilidad de localizar y hacer seguimiento a los envíos 2018 (1=mejor desempeño)	5%	2	3	1	5	4
Desempeño facilidad para coordinar embarques a precios competitivos (1= mejor desempeño)	5%	2	3	1	4	5
Desempeño eficiencia del despacho aduanero 2018 (1=mejor desempeño)	5%	2	3	1	5	4
Desempeño competitividad y calidad de los servicios logísticos (1=mejor desempeño)	5%	2	3	1	5	4
Desempeño calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y transporte 2018 (1=mejor desempeño)	5%	2	3	1	5	4
Tiempo para importar, cumplimiento documental (horas) 2018	5%	2	3	1	5	5
Costo para importar, cumplimiento fronterizo (horas) 2018	5%	3	2	1	5	5
TOTAL		2.55	2.95	1.70	4.20	3.70

Nota1: Se considera P.A.15.11.00.00.00

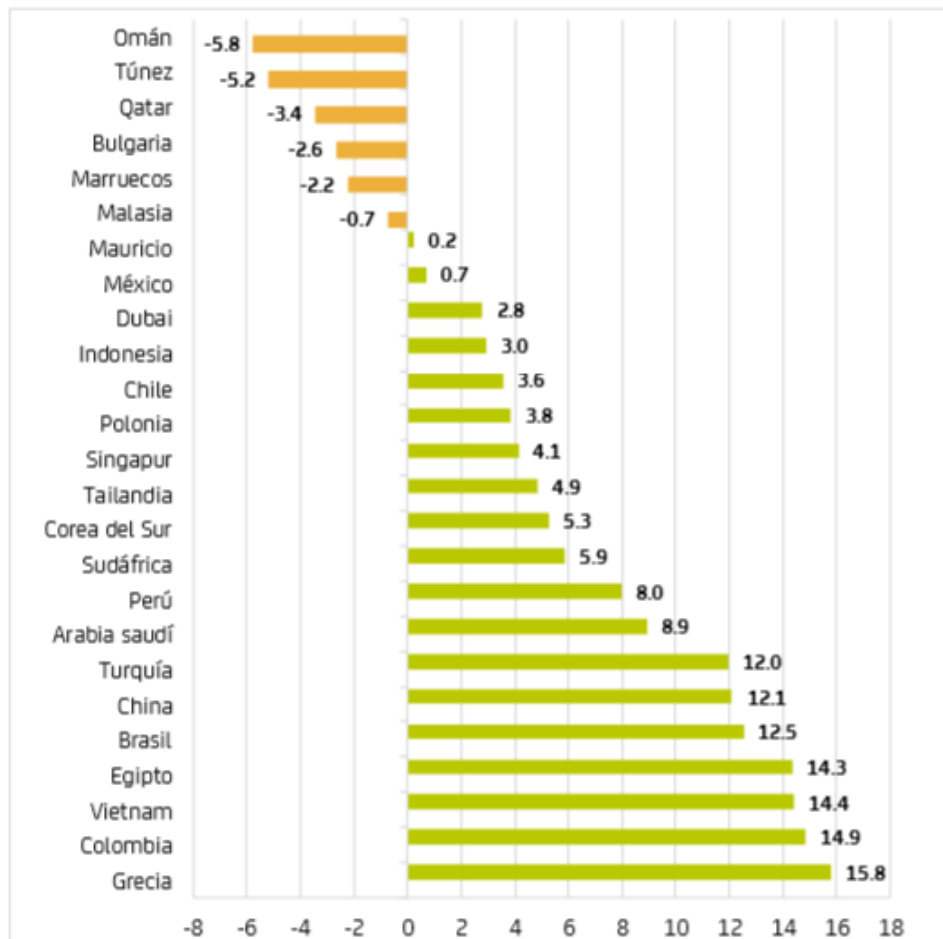
Nota2: 5 es el país con mayor desempeño y 1 el país con menor desempeño.

Fuente: Banco Mundial (2018) y Trademap (2019)

Elaboración Propia

Anexo 2: Ranking por variación acumulada en el año (%)

Índices de bolsa nacionales



Nota1: Se considera la publicación del 13 de marzo del 2019.

Fuente: Bankia Estudios (2019)

Anexo 3: Datos de los países emergentes con relación a las importaciones del aceite de palma

		Grecia	Colombia	Vietnam	Egipto	Brasil
Volumen de importaciones 2018	15%	96,709	310,921	861,476	717,960	213,748
Nivel de precios de las importaciones 2018 (Precio Unitario USD x TM)	15%	733	677	596	956	659
Crecimiento del PIB (% anual)	5%	1.505	1.789	6.812	4.181	1.064
Índice de facilidad para hacer negocios 2018 (1 = reglamentaciones más favorables para los negocios)	10%	72	65	69	120	109
Importadoras de bienes y servicios (% del PIB) 2017	5%	34	20	99	29	12
Desempeño global 2018 (1= mejor desempeño)	10%	42	58	39	67	56
Desempeño frecuencia de arribo de embarques al destinatario dentro del plazo previsto (1= mejor desempeño)	5%	42	81	40	74	51
Desempeño facilidad de localizar y hacer seguimiento a los envíos 2018 (1=mejor desempeño)	5%	45	53	34	89	51
Desempeño facilidad para coordinar embarques a precios competitivos (1= mejor desempeño)	5%	35	46	49	73	61
Desempeño eficiencia del despacho aduanero 2018 (1=mejor desempeño)	5%	47	75	41	77	102
Desempeño competitividad y calidad de los servicios logísticos (1=mejor desempeño)	5%	48	56	33	63	46
Desempeño calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y transporte 2018 (1=mejor desempeño)	5%	38	72	47	58	50
Tiempo para importar, cumplimiento documental (horas) 2018	5%	1	64	76	265	24
Costo para importar, cumplimiento fronterizo (horas) 2018	5%	0	545	373	554	375

Nota1: Se considera P.A.15.11.00.00.00

Nota2: 5 es el país con mayor desempeño y 1 el país con menor desempeño.

Fuente: Banco Mundial (2018) y Trademap (2019)

Elaboración Propia

Anexo 4: Ranking países emergentes con respecto a las importaciones de aceite de palma

		Grecia	Colombia	Vietnam	Egipto	Brasil
Volumen de importaciones 2018	15%	1	3	5	4	2
Nivel de precios de las importaciones 2018 (Precio Unitario USD)	15%	4	3	1	5	2
Crecimiento del PIB (% anual)	5%	2	3	5	4	1
Índice de facilidad para hacer negocios 2018 (1 = reglamentaciones más favorables para los negocios)	10%	3	5	4	1	2
Importaciones de bienes y servicios (% del PIB) 2017	5%	4	2	5	3	1
Desempeño global 2018 (1= mejor desempeño)	10%	4	2	5	1	3
Desempeño frecuencia de arribo de embarques al destinatario dentro del plazo previsto (1= mejor desempeño)	5%	4	1	5	2	3
Desempeño facilidad de localizar y hacer seguimiento a los envíos 2018 (1=mejor desempeño)	5%	4	2	5	1	3
Desempeño facilidad para coordinar embarques a precios competitivos (1= mejor desempeño)	5%	5	4	3	1	2
Desempeño eficiencia del despacho aduanero 2018 (1=mejor desempeño)	5%	4	3	5	2	1
Desempeño competitividad y calidad de los servicios logísticos (1=mejor desempeño)	5%	3	2	5	1	4
Desempeño calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y transporte 2018 (1=mejor desempeño)	5%	5	1	4	2	3
Tiempo para importar, cumplimiento documental (horas) 2018	5%	5	3	2	1	4
Costo para importar, cumplimiento fronterizo (horas) 2018	5%	5	2	4	1	3
TOTAL		3.5	2.75	3.95	2.45	2.35

Nota1: Se considera P.A.15.11.00.00.00

Nota2: 5 es el país con mayor desempeño y 1 el país con menor desempeño.

Fuente: Banco Mundial (2018) y Trademap (2019)

Elaboración Propia

Anexo 5: Matriz de enfrentamiento de factores internos

	Productividad	Cosecha permanente	Producto versátil	Precios Accesibles	Intervención de ONG's	Mala reputación	Trazabilidad y transparencia	Conteo	Ponderación
Productividad		1	1	0	0	0	1	3	12%
Cosecha permanente	1		0	1	0	0	1	3	12%
Producto versátil	0	1		1	0	0	1	3	12%
Precios Accesibles	1	1	0		0	0	1	3	12%
Intervención de ONG's	1	1	1	1		0	1	5	20%
Mala reputación	1	1	1	1	1		1	6	24%
Trazabilidad y transparencia	1	0	0	0	0	1		2	8%
TOTAL								25	100%

Elaboración Propia

Anexo 6: Matriz de enfrentamiento de factores externos

	Aumento de la demanda	Carencia de alternativas	Importancia de prácticas sostenibles	Nuevas tecnologías	Aumento de la oferta	Salud ambiental y pública	Desastres naturales	Políticas ambientales más rigurosas	Conteo	Ponderación
Aumento de la demanda		1	1	1	1	0	0	0	4	12%
Carencia de alternativas	0		0	0	0	1	1	0	2	6%
Importancia de prácticas sostenibles	0	1		0	1	0	1	1	4	12%
Nuevas tecnologías	0	1	1		1	0	0	0	3	9%
Aumento de la oferta	1	1	0	0		0	1	0	3	9%
Salud ambiental y pública	1	1	1	1	1		1	1	7	21%
Desastres naturales	1	1	1	1	0	0		0	4	12%
Políticas ambientales más rigurosas	1	1	1	1	1	1	1		7	21%
TOTAL									34	100%

Elaboración Propia

Anexo 7: Matriz de enfrentamiento estrategia de comunicaciones

	Ligado al objetivo	Precio	Alcance	Tiempo estimado	Ligado a las políticas	Conteo	Ponderación
Relación al objetivo		1	1	1	1	4	31%
Precio	1		1	1	0	3	23%
Alcance	0	0		0	1	1	8%
Tiempo estimado	0	0	1		0	1	8%
Relacionado a las políticas empresariales	1	1	1	1		4	31%
TOTAL						13	100%

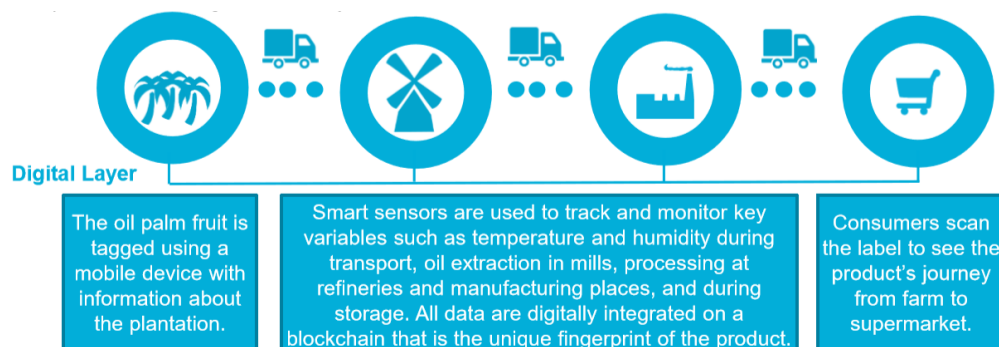
Elaboración Propia

Anexo 8: Ranking de factores de estrategias de comunicación

Factores	Factores	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3
		Publicidad/ marketing en línea y los social media	Relaciones públicas/ ventas personales	Relaciones públicas/ experiencias/ marketing directo
Relación al objetivo (3=más relacionado, 1=menos relacionado)	31%	1	2	3
Precio (3=más accesible, 1=más caro)	23%	3	2	1
Alcance (3=mayor alcance, 1=menor alcance)	8%	3	1	2
Tiempo estimado (3=menos tiempo, 1=más tiempo)	8%	1	3	2
Relacionado a las políticas empresariales (3=más relacionado, 1=menos relacionado)	31%	1	2	3
Total		9	10	11

Elaboración Propia

Anexo 9: Trazabilidad de la cadena de suministro por medio de nuevas tecnologías



Fuente: Coronado Robles, M. (2018)

Elaborado por: Coronado Robles, M. (2018)

Anexo 10: Ratios financieros

	Formula	2017
Ratio circulante	Activo circulante/ Pasivo circulante	1.658
Razón de deuda total	(Activo total- Capital total)/ Activo total	0.572
Razón deuda a capital	Deuda total/ Capital contable	1.335
Veces que se ha ganado el interés	EBIT /Interés	8.956
Rotación de los activos totales	Ventas/ Activos Totales	0.784
Años para la rotación completa de activos	1/Rotación de los activos totales	1.28
Margen de utilidad neta	Utilidad neta/ Ventas	5.42%
Rendimiento sobre los activos (ROA)	Utilidad neta/ activos totales	4.25%
UPA	Utilidad neta/ Acciones circulantes	0.12
Múltiplo precio a utilidades	Precio por acción/ Utilidades por acción	0.39

Fuente: Dieleman, M. (2018) y Ross et al. (2018).

Elaboración propia en base a la información del caso.

Anexo 11: Análisis vertical balance general

	2017	2016	2015	2014	2013	2012
ACTIVOS						
Propiedad, planta y Equipo (PPE + tierra retenida)	56.0%	57.0%	49.5%	41.8%	32.5%	32.8%
Pagos de arrendamiento prepago	-	0.1%	0.2%	0.2%	0.5%	0.1%
Inversión (propiedades + asociados)	6.2%	5.4%	7.0%	5.8%	11.8%	9.3%
Entidades controladas conjuntamente	-	0.2%	0.3%	0.2%	15.4%	15.1%
Otros activos	4.3%	4.0%	4.8%	3.8%	2.7%	2.8%
Total del activo no corriente	66.5%	66.7%	61.8%	51.8%	63.0%	60.2%
Activos circulantes (corriente)	33.5%	33.3%	38.2%	48.2%	37.0%	39.8%
Activo total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
PASIVO Y PATRIMONIO						
Capital social (patrimonio)	4.3%	3.7%	4.8%	4.2%	2.7%	2.8%
Reservas	37.0%	37.0%	32.9%	35.2%	54.5%	52.0%
Total de patrimonio y reservas	41.4%	40.7%	37.7%	39.4%	57.2%	54.7%
Intereses minoritarios	1.4%	1.6%	1.4%	1.3%	1.2%	1.2%
Patrimonio total	42.8%	42.2%	39.1%	40.7%	58.4%	56.0%
Pasivos no corrientes	37.0%	36.0%	47.0%	36.5%	34.6%	34.5%
Pasivo circulante (corriente)	20.2%	21.8%	13.9%	22.8%	7.0%	9.5%
Pasivo total	57.2%	57.8%	60.9%	59.3%	41.6%	44.0%
Pasivo y patrimonio total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Dieleman, M. (2018) y Ross et al. (2018)

Elaboración propia en base a la información del caso.

Anexo 12: Análisis horizontal balance general

	Var 16-17	Var 15-16	Var 14-15	Var 13-14	Var 12-13
ACTIVOS					
Propiedad, planta y Equipo (PPE + tierra retenida)	0.9%	50.4%	3.7%	-17.5%	2.6%
Pagos de arrendamiento prepago	-	-35.1%	8.0%	-76.7%	336.5%
Inversión (propiedades + asociados)	18.7%	-0.3%	5.8%	-68.3%	31.5%
Entidades controladas conjuntamente	-	-9.9%	6.7%	-99.1%	5.8%
Otros activos	10.4%	10.0%	11.5%	-10.8%	-0.5%
Total del activo no corriente	2.4%	40.9%	4.6%	-47.2%	8.5%
Activos circulantes (corriente)	3.1%	14.2%	-30.6%	-16.5%	-3.7%
Activo total	2.7%	30.7%	-12.4%	-35.9%	3.6%
PASIVO Y PATRIMONIO					
Capital social (patrimonio)	21.3%	0.0%	0.1%	0.2%	0.1%
Reservas	2.8%	47.1%	-18.1%	-58.6%	8.7%
Total de patrimonio y reservas	4.5%	41.1%	-16.2%	-55.8%	8.3%
Intereses minoritarios	-6.3%	47.3%	-3.6%	-29.9%	-2.8%
Patrimonio total	4.1%	41.3%	-15.8%	-55.3%	8.0%
Pasivos no corrientes	5.6%	-0.1%	12.8%	-32.4%	4.2%
Pasivo circulante (corriente)	-4.8%	105.0%	-46.7%	109.5%	-24.2%
Pasivo total	1.6%	23.9%	-10.0%	-8.6%	-2.0%
Pasivo y patrimonio total	2.7%	30.7%	-12.4%	-35.9%	3.6%

Fuente: Dieleman, M. (2018) y Ross et al. (2018)

Elaboración propia en base a la información del caso.

Anexo 13: Análisis vertical del estado de resultados

	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Ingresos	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Utilidad antes de intereses e impuestos (EBIT)	11.0%	12.3%	12.6%	18.0%	20.2%	16.1%
Moneda extranjera neta al Cambio (pérdida / ganancia)	-2.1%	-2.7%	-6.3%	-0.2%	1.5%	-1.9%
Gastos de interés neto (interés)	-1.2%	-1.4%	-2.3%	-1.7%	-3.2%	1.0%
Utilidad antes de impuestos	7.7%	8.2%	3.9%	16.1%	18.5%	15.2%
Impuestos	-2.3%	-2.7%	-2.4%	-4.2%	-3.8%	-3.5%
Utilidad para el año financiero Continuación de operaciones	5.3%	5.5%	1.5%	11.9%	14.8%	11.7%
Utilidad para el año financiero Descontinuación de operaciones	0.1%	-	-	14.9%	-	-
Utilidad para el año financiero (margen de utilidad)	5.4%	5.5%	1.5%	26.8%	14.8%	11.7%

Fuente: Dieleman, M. (2018) y Ross et al. (2018)
Elaboración propia en base a la información del caso.

Anexo 14: Análisis horizontal del estado de resultados

	Var 16-17	Var 15-16	Var 14-15	Var 13-14	Var 12-13
Ingresos	20.3%	1.0%	-8.2%	-6.3%	-13.6%
Utilidad antes de intereses e impuestos (EBIT)	7.6%	-0.7%	-35.8%	-16.7%	8.5%
Gastos de interés neto (interés)	5.4%	-38.4%	22.9%	-48.9%	-386.7%
Utilidad antes de impuestos	12.6%	111.3%	-77.6%	-18.8%	5.4%
Impuestos	3.8%	12.3%	-46.7%	4.2%	-6.9%
Utilidad para el año financiero Continuación de operaciones	16.9%	274.9%	-88.5%	-24.7%	9.1%
Utilidad para el año financiero Descontinuación de operaciones	-	-	-	-	-
Utilidad para el año financiero (margen de utilidad)	18.5%	274.9%	-94.9%	69.9%	9.1%

Fuente: Dieleman, M. (2018) y Ross et al. (2018)

Elaboración propia en base a la información del caso.

Anexo 15: Capitalización de mercado

	30/09/2017	30-Jun-17	30-Jun-16
Precio por acción	4.64	4.45	4.34
Capitalización de mercado (mil millones)	29.16	27.96	27.29
N° Acciones (mil millones)	6.284	6.283	6.288
N° Acciones	6,284,482,759	6,283,146,067	6,288,018,433
N° Acciones (millones)	6,284	6,283	6,288

Fuente: Dieleman, M. (2018); IOI group (2017) y Ross et al. (2018)
 Elaboración propia en base a la información del caso.

