

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

**Paula Reinoso Valdivieso**

**Código 20142184**

Lima – Perú

Octubre del 2019





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

# TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN .....</b>	<b>x</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>xi</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: OBJETIVOS.....</b>	<b>2</b>
<b>CAPÍTULO II: PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>3</b>
2.1. Área Inteligencia De Mercados Internacionales.....	3
Pregunta 1 .....	3
Pregunta 2 .....	3
Pregunta 3 .....	3
2.2. Área De Mercadotecnia Internacional .....	3
Pregunta 4 .....	3
Pregunta 5 .....	4
Pregunta 6 .....	5
Pregunta 7 .....	6
2.3. Área Strategic Global Management.....	6
Pregunta 8 .....	6
Pregunta 9 .....	6
Pregunta 10 .....	6
Pregunta 11 .....	7
Pregunta 12 .....	7
2.4. Área Logística Del Comercio Internacional.....	7
Pregunta 13 .....	7
Pregunta 14 .....	7

Pregunta 15 .....	7
2.5. Área Financiamiento Internacional.....	8
Pregunta 16 .....	8
Pregunta 17 .....	8
Pregunta 18 .....	8
Pregunta 19 .....	8
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....</b>	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....</b>	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO V: DESCRIPCIÓN DEL CASO .....</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO VI: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>13</b>
6.1 Área Inteligencia de Mercados Internacionales.....	13
Pregunta 1 .....	13
Pregunta 2 .....	13
Pregunta 3 .....	14
6.2 Área Mercadotecnia Internacional.....	16
Pregunta 4 .....	16
Pregunta 5 .....	19
Pregunta 6 .....	22
Pregunta 7 .....	24
6.3 Área Strategic Global Management.....	25
Pregunta 8 .....	25
Pregunta 9 .....	26
Pregunta 10 .....	27
Pregunta 11 .....	28
Pregunta 12 .....	29

6.4	Área Logística del Comercio Internacional.....	29
	Pregunta 13 .....	29
	Pregunta 14 .....	30
	Pregunta 15 .....	32
6.5	Área Financiamiento Internacional.....	33
	Pregunta 16 .....	33
	Pregunta 17 .....	34
	Pregunta 18 .....	35
	Pregunta 19 .....	36
	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>38</b>
	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>40</b>
	<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>42</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>45</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>47</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 6.1 Método de Consumo Aparente según Trademap .....	15
Tabla 6.2 Método de Consumo Aparente según la FAO.....	16
Tabla 6.3 Matriz de Productos IOI.....	17
Tabla 6.4 Matriz de Características del Perfil de Clientes Industriales.....	18
Tabla 6.5 Ranking de Factores de las Estrategias de Comunicación .....	21
Tabla 6.6 Proyecciones al 2025 .....	36

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 6.1 Volumen de Producción del Aceite de Palma por país.....	15
Figura 6.2 Matriz BCG.....	22
Figura 6.3 Crecimiento del Revenue.....	35





## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Ranking de Factores.....	48
Anexo 2: Datos del Ranking de Factores .....	49
Anexo 3: Volumen y Precio de Aceite de Palma del Top 5 .....	50
Anexo 4: Ranking de Factores de países emergentes.....	51
Anexo 5: Datos del Ranking de Factores de países emergentes .....	52
Anexo 6: Volumen y Precio de Aceite de Palma en países emergentes .....	53
Anexo 7: Matriz EFE .....	54
Anexo 8: Matriz EFI.....	55
Anexo 9: Diamante de Porter.....	56
Anexo 10: Datos de la Industria de Aceite de Palma .....	57
Anexo 11: Comunicado de Prensa "IOI's response to Greenpeace's article on its Ketapang concessions in Indonesia" .....	58
Anexo 12: Ejemplo de Comunicado semanal de IOI Group .....	59
Anexo 13: FODA de empresas familiares .....	60
Anexo 14: Estado de Resultados de IOI Group .....	61
Anexo 15: Estados Financieros de IOI Group (Assets).....	62
Anexo 16: Estados Financieros de IOI Group (Equity and Liabilities) .....	63
Anexo 17: Ratios.....	64

## RESUMEN

El aceite de palma es una industria altamente competitiva y con un crecimiento continuo que cuenta con varias empresas ya consolidadas, entre ellas se encuentra el grupo IOI “Industrial Oxygen Incorporated” de Malasia, esta es una empresa familiar multinacional dedicada a la industria del aceite de palma con tres unidades de negocio: oleoquímicos, refinería y aceites y grasas especiales “Loders Croklaan”, que tuvo una rápida expansión entre Europa, Asia y Norteamérica desde los años 80 hasta el día de hoy. Sin embargo, en el periodo de 2013 al 2017 sufrió una crisis económica que llevó al replanteamiento de la estrategia del negocio en conjunto y a un mayor enfoque al área desarrollo de aceites y grasas especiales.

El Plan 2025 planteado por Julian Veitch, gerente de “Loders Croklaan”, está enfocado en el desarrollo e investigación no solo de nuevos productos sino también nuevos mercados con la finalidad de expandirse geográficamente y ampliar su catálogo de productos. tanto de productos como de mercados. Esta ambiciosa estrategia genera desconfianza del CEO del IOI Group.

La investigación realizada concluye que el Plan 2025 es una estrategia que dará los resultados deseados si a la par se utilizan alianzas estratégicas para poder ingresar a nuevos mercados, ya que la empresa cuenta con procesos productivos costosos, así como al centrarse en la investigación y desarrollo de nuevos productos el grado de endeudamiento es mayor por lo cual esta estrategia es la más económica. Asimismo, la comunicación interna debe de mejorar notablemente debido a ser la causa de graves errores en el pasado como por ejemplo con los certificados ambientales. Mejorando la comunicación no sólo ayuda en sus procesos internos sino en su marketing internacional y la imagen que plantean frente a sus clientes.

Palabras claves: Loders Crooklan, aceite de palma, comunicación, *research and development*, mercados, endeudamiento

## ABSTRACT

Palm oil is a highly competitive and continuously growing industry that has several established companies, among them is the IOI group “Industrial Oxygen Incorporated” of Malaysia, this is a multinational family business dedicated to the oil industry of Palma with three business units: oleochemicals, refinery and special oils and fats "Loders Croklaan", which had a rapid expansion between Europe, Asia and North America from the 1980s to the present day. However, in the period from 2013 to 2017, it suffered an economic crisis that led to the rethinking of the business strategy as a whole and to a greater focus on the area of development of special oils and fats.

The 2025 Plan proposed by Julian Veitch, manager of "Loders Croklaan", is focused on the development and research not only of new products but also new markets in order to expand geographically and expand its product catalog. both products and markets. This ambitious strategy generates distrust of the CEO of the IOI Group.

The research carried out concludes that the 2025 Plan is a strategy that will give the desired results if, at the same time, strategic alliances are used to enter new markets, since the company has cost production processes, as well as focusing on research and development. of new products, the degree of indebtedness is higher, so this strategy is the cheapest. Likewise, internal communication must improve significantly due to being the cause of serious errors in the past, such as with environmental certificates. Improving communication not only helps in your internal processes but also in your international marketing and the image that you pose to your clients.

Key Word: Loders Crooklan, palm oil, communication, *research and developement*, markets, indebtedness

# INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se responderá a diversas preguntas sobre la empresa IOI de Malasia en las distintas áreas de Inteligencia de mercados internacionales, Mercadotecnia internacional, Strategic global management, Logística del comercio internacional y de Financiamiento internacional. La finalidad de esta investigación es plasmar los conocimientos adquiridos en la Carrera de Negocios Internacionales.

IOI es una empresa minimultinacional asiática dedicada a la industria del aceite de palma, que cuenta con tres unidades de negocio: oleoquímicos, refinería y, aceites y grasas especiales “Loders Croklaan”; esta empresa tuvo una expansión rápida a diversos mercados en el continente europeo, asiático y en Norteamérica. Sin embargo, en el periodo 2013-2017 sufrió una desaceleración de este crecimiento, lo cual generó menores *profits*, mayores costos de ventas y un endeudamiento considerable.

Por esta razón, los dueños están en la búsqueda de estrategias que les ayude a complementar el Plan al 2025 propuesto por Julian Veitch, CEO de IOI Loders Croklaan; este plan es muy ambicioso y, además, requiere de una mayor inversión en Loders para la investigación y desarrollo tanto de productos como de mercados. Sin embargo, Lee Sr., CEO de IOI Group, no está a un 100% convencido de que se pueden llegar a los resultados. En ese sentido, este trabajo de investigación busca analizar si este plan es el más adecuado y, por otro lado, proponer alternativas a problemas que se están presentando a la empresa.

Finalmente, se realizan análisis exhaustivos no solo de IOI sino también del tipo de empresa, sus ventajas y desventajas, cómo se encuentra la industria a la que pertenece, así como también si las proyecciones financieras avalan a las estrategias que están empleadas y que se van a implementar.

# CAPÍTULO I: OBJETIVOS

1. Elaborar un estudio de mercados potenciales para la expansión de la empresa sobre la base de los volúmenes de importación.
2. Realizar un diagnóstico de la industria de aceite de palma y determinar su atractividad.
3. Analizar las estrategias de comunicación utilizadas por la empresa IOI.
4. Realizar una estrategia de comunicación para la empresa IOI.
5. Elaborar una estrategia de marketing para la expansión de la empresa.
6. Analizar la gestión empresarial de IOI.
7. Analizar el panorama global de la expansión de IOI.
8. Diagnosticar la posición de mercado de IOI en la industria y sus ventajas competitivas.
9. Evaluar el Plan al 2025 de la empresa IOI.
10. Analizar la cadena de suministros de IOI.
11. Diagnosticar financieramente a la empresa.

## **CAPÍTULO II: PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

### **2.1. Área Inteligencia De Mercados Internacionales**

#### **Pregunta 1**

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

#### **Pregunta 2**

Debido a que el CEO, busca expandir sus exportaciones hacia países emergentes, seleccionar los 5 principales emergentes con base de Ranking de variación acumulada en el año en términos porcentuales. Para el efecto, utilice el informe del 13 de marzo del 2019, que lo ubica en el siguiente link:

<https://www.bankiaestudios.com/estudios/es/publicaciones/tag/paises-emergentes>

#### **Pregunta 3**

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

### **2.2. Área De Mercadotecnia Internacional**

#### **Pregunta 4**

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

#### **Pregunta 4.A**

Elabore una matriz de los diferentes segmentos donde participan los productos de IOI

#### **Pregunta 4.B**

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

#### **Pregunta 4.C**

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

#### **Pregunta 5**

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

#### **Pregunta 5.A**

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

#### **Pregunta 5.B**

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

### **Pregunta 5.C**

A través de la elaboración de una matriz de ranking de factores, elija la estrategia de comunicación más adecuada.

### **Pregunta 5.D**

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

### **Pregunta 6**

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

#### **Pregunta 6.A**

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

#### **Pregunta 6.B**

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

#### **Pregunta 6.C**

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



### **Pregunta 7**

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

#### **Pregunta 7.A**

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

#### **Pregunta 7.B**

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

### **2.3. Área Strategic Global Management**

#### **Pregunta 8**

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

#### **Pregunta 9**

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

#### **Pregunta 10**

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

### **Pregunta 11**

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

### **Pregunta 12**

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

## **2.4. Área Logística Del Comercio Internacional**

### **Pregunta 13**

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

### **Pregunta 14**

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

### **Pregunta 15**

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

## **2.5. Área Financiamiento Internacional**

### **Pregunta 16**

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

### **Pregunta 17**

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

### **Pregunta 18**

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

### **Pregunta 19**

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

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Para adquirir y encontrar información de calidad, provenientes de fuentes confiables y con un alto estándar para que pueda agregar un valor al trabajo, se utilizaron las bases de datos Ebsco y Proquest, donde se pudo encontrar algunos libros y estudios, recursos bibliográficos que ofrece la Universidad de Lima. Por otro lado, el servicio más elemental que se necesitó en este trabajo fue el acceso a internet ya que esto permitió consultar diferentes bases de datos y material académico que enriquecen el trabajo de sustentación.

La técnica de recolección de información para las áreas de Mercadotecnia internacional, Strategic global management y Logística del comercio internacional fue a través de los libros proporcionados por la biblioteca de la Universidad de Lima, así como los datos obtenidos del caso “IOI’S GLOBAL CHALLENGE: MOVING UP THE PALM OIL VALUE CHAIN”, lo cual permitió obtener un panorama general y específico de la situación de la empresa.

Por otro lado, para el área de Inteligencia de mercados internacionales se recolectó información a través de la base de datos de la página web Trademap y del Banco Mundial, con el fin de obtener data del comercio del aceite de palma en el mundo, así como también información sobre el desarrollo logístico y macroeconómico que permitió descubrir los mercados que están mejor posicionados a nivel mundial y son atractivos para la empresa.

Finalmente, para el área de Financiamiento internacional se recolectó información a través de los Annual Reports de la empresa, informes que se encuentran publicados en su página web; así como también los datos proporcionados en el caso “IOI’S GLOBAL CHALLENGE: MOVING UP THE PALM OIL VALUE CHAIN”. Estos documentos han permitido obtener el panorama financiero en el cual se encuentra la empresa, así como también sus proyecciones.

## **CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

El método empleado para el análisis de este caso será de carácter cualitativo, ya que se revisarán diversos aspectos de la empresa IOI en función al tipo de estrategias que se está utilizando, así como la estructura con la que cuenta la empresa en sus operaciones. A su vez, el caso de investigación también es de carácter cuantitativo ya que para el análisis de ciertas áreas (Financiera y Posicionamiento en la industria) se requiere la utilización de métodos matemáticos que permitirán hacer proyecciones y analizar la empresa numéricamente, lo cual es primordial en el mundo de los negocios.

La técnica de procesamiento de los datos de los estados financieros y de participación de mercados será a través del programa de hojas de cálculo de Excel, lo cual permitirá realizar las proyecciones y gráficos necesarios para obtener un análisis estructurado de la información recolectada y obtenida.

Por otro lado, para las preguntas de carácter cualitativo se utilizará el análisis basado en informes y libros especializados en las diversas áreas de estudio permitiendo la comparación y contraste entre la situación actual de la empresa con la teoría ya existente para desarrollar un análisis profundo con el fin de escoger las estrategias adecuadas que debería de seguir la empresa a futuro.

## CAPÍTULO V: DESCRIPCIÓN DEL CASO

El caso “IOI’S GLOBAL CHALLENGE: MOVING UP THE PALM OIL VALUE CHAIN” de Marleen Dieleman (2018) describe a la empresa malasia Industrial Oxygen Incorporated (comúnmente conocida como IOI), que fue adquirida por Tan Sri Dato’ Lee Sr. Shing Cheng (en adelante, Lee Sr.) en los años 80, y cómo esta pasó a estar en el *top* ranking de empresas dedicadas a la industria de aceite de palma. Actualmente, la empresa está dividida en tres unidades de negocio: refinería, oleoquímicos y aceites y grasas especiales. La última es conocida como “Loders Croklaan”, ex división de Unilever.

IOI es una empresa considerada “minimultinacional” debido al rápido crecimiento que tuvo dentro de la industria, ya que cuenta con operaciones en Europa, Asia y Norteamérica, y, además, por el tipo de liderazgo de Lee Sr., quien está siempre presente en todas las decisiones de la organización.

Sin embargo, no todo fue positivo en esta gestión, ya que en el 2016 les fue removido el certificado de sustentabilidad otorgado por la Mesa Redonda sobre Aceite de Palma Sostenible (RSPO) y fue denunciada por ciertas ONG ambientalistas, debido a que no se estaban cumpliendo con los estándares de sustentabilidad que requería el mercado, así como las prácticas que se estaban llevando a cabo en algunas de sus plantaciones en Indonesia. Esta situación generó la pérdida de clientes importantes como Nestlé, Unilever y Procter & Gamble, ya que al quitarles esta acreditación total (unidad de negocio y empresa), las multinacionales mencionadas dejaron de estar relacionadas con la compañía hasta que resolvieran este asunto.

Por otro lado, la organización cuenta con un ambicioso plan al 2025 planteado por Julian Veitch, CEO de Loders: triplicar el volumen de ventas y duplicar los *profits* de esta unidad de negocio. El plan requiere una fuerte inversión en sus áreas de R & D, por lo que Lee Sr. no está seguro si es la mejor opción (la situación financiera de la empresa no atraviesa su mejor momento).

Es importante destacar que este plan de crecimiento enfocado en el desarrollo de mercados y productos, diferencia a IOI de sus demás competidores, ya que estos están dedicados a una expansión más centralizada y a la adquisición de nuevos terrenos de plantaciones.



# CAPÍTULO VI: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

## 6.1 Área Inteligencia de Mercados Internacionales

### Pregunta 1

Analizando los volúmenes de importación de aceite de palma, la India se ubicó en el primer puesto con 7 932 540 TM, siguiéndole China con cinco millones de TM (los valores se pueden apreciar en el Anexo 2); mientras que en niveles de precios, Países Bajos se encuentra en el primer lugar al tener un valor de USD 692.00 (FOB/TM); sin embargo, este *commodity* ha sufrido una caída del 21.83%<sup>1</sup>, ya que en el año 2014 el precio mundial promedio era de USD 875.00 y en el 2018 pasó a ser de USD 684.00.

En cuanto a los indicadores logísticos, Países Bajos tiene los mejores con excepción de la facilidad para coordinar embarques a precios competitivos donde España los supera con 3.82 frente a un 3.68.<sup>2</sup> Por otro lado, Pakistán se encuentra en la peor posición teniendo un promedio de 2 puntos en todos los criterios, según la data extraída del World Bank (se califica del 1 al 5, siendo 5 “lo mejor”).

Considerando los criterios analizados (Anexo 1), se concluye que Países Bajos es el mercado adecuado para enfatizar las exportaciones, puesto que sus indicadores macroeconómicos y logísticos son una gran ventaja frente a los demás mercados analizados. La única desventaja podría ser su cuarta posición en términos de volumen, sin embargo, existe una mayor oportunidad por la diferencia de cinco millones de toneladas con India, lo cual nos señala que esta brecha puede ser aprovechada.

### Pregunta 2

Analizando los volúmenes de importaciones, un dato importante es la gran diferencia entre la primera y última ubicación en el ranking, ya que China importó cinco millones de

---

<sup>1</sup> Se utilizó la fórmula del CAGR  $\left(\left(\frac{\text{valor final}}{\text{valor inicial}}\right)^{\frac{1}{n}} - 1\right) * 100$

<sup>2</sup> Ver Anexo 2.



toneladas en aceite de palma en el año 2018, mientras que Turquía solo 628 000 toneladas (Anexo 4). Por otro lado, en el criterio de facilidad de negocios, Malasia (puesto 15) marca una brecha de casi 30 puestos a China y Turquía (en el 43). Como se puede apreciar en el Anexo 3, Egipto fue el país con menor puntaje, puesto que es un mercado con tiempos y costos de importación muy alto, y su desempeño logístico presenta un promedio bajo en comparación con los demás países analizados. Por ello, se descarta su elección.

Vietnam es un país atractivo ya que sus importaciones ocupan un 98% de su PBI y es el segundo importador de aceite de palma entre los países seleccionados. En cuanto a logística también se encuentra muy bien posicionado; sin embargo, sus tiempos de importación y cumplimiento documental son un poco más largos. Por otro lado, en el Anexo 4 se puede apreciar que los países de Vietnam (69.58%), Malasia (56.99%) y Egipto (54.03%<sup>3</sup>) son los que más han crecido con respecto al volumen de importación, razón por la cual los vuelve más atractivos para invertir.

Si bien China fue el mercado que mejor puntaje tuvo en el ranking de factores (Anexo 3)—no solo por el volumen de importación sino también por liderar en los criterios logísticos y macroeconómicos—, en cuanto al volumen de importación de aceite de palma desde el 2014 al 2018 creció en 0.07%, lo cual desalienta en la inversión en este mercado. En ese sentido, se concluye que el país más atractivo para ingresar es Vietnam, segundo lugar en el ranking, por tener el mayor crecimiento de importaciones y sus indicadores tanto logísticos como macroeconómicos tienen un promedio bueno.

### **Pregunta 3**

Se seleccionó al país de Vietnam y se recuperó la data de exportaciones e importaciones de la página web Trademap. Sin embargo, para los datos de producción no se encontró información y esto se debe a que “los cultivos de aceite de palma en Vietnam se encuentran en una etapa experimental (...) y se tiene muy poca literatura disponible” (Thai Dan , 2011). Se toma a este dato como supuesto.

---

<sup>3</sup> Se utilizó la fórmula del CAGR  $\left(\left(\frac{\text{valor final}}{\text{valor inicial}}\right) - 1\right) * 100$ .

Tabla 6.1

Método de Consumo según Trademap

Cantidad en Toneladas	2013	2014	2015	2016
<b>Producción</b>	-	-	-	-
<b>Importaciones</b>	404 547	508 008	429 367	594 731
<b>Exportaciones</b>	36 992	43 574	44 376	55 862
<b>Tamaño de mercado</b>	<b>367 555</b>	<b>464 434</b>	<b>384 991</b>	<b>538 869</b>

Fuente: Trademap (2019).  
Elaboración propia.

Por otro lado, para comprobar la información obtenida se extrajo data de la página web de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura (FAO) en donde se obtuvo la siguiente información con respecto a la producción:

Figura 6.1

Volumen de Producción del Aceite de Palma por país



Fuente: La imagen es extraída de <http://www.fao.org/faostat/en/#data/QC/visualize> y muestra datos desde 1994 al 2017.

Como se puede apreciar en la figura 5.1, la producción de Vietnam es de 0, por lo que también se utilizó la información que poseen sobre las importaciones y exportaciones.

Tabla 6.2

Método de consumo aparente según la FAO

<b>Cantidad en Toneladas</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Producción</b>	-	-	-	-
<b>Importaciones</b>	573 550	697 010	715 207	726 514
<b>Exportaciones</b>	70	211	268	902
<b>Tamaño de mercado</b>	573 480	696 799	714 939	<b>725 612</b>

Fuente: FAO (2019).

Elaboración propia.

Como se puede apreciar en ambos casos, los números cuentan con una gran diferencia, sobre todo en el volumen de las exportaciones.

Para responder a la pregunta se utilizará la data obtenida de la FAO, debido a que el volumen de producción con el de las exportaciones guardan más relación en comparación con la data obtenida por Trademap. Además, en la web de la FAO se obtuvo tanto los datos de producción como de importación y exportación. Por ello se concluye que el tamaño de mercado es de 725 612 TM.

## **6.2 Área Mercadotecnia Internacional**

### **Pregunta 4**

Los productos con los que IOI participa en los mercados de países desarrollados son los oleoquímicos y los aceites y grasas especiales; los cuales tienen varias utilidades. En la siguiente tabla se detalla los productos:

Tabla 6.3

Matriz de Productos IOI

PRODUCTOS IOI									
Productos Oleoquímicos	Aceites & Grasas Especiales								
	Bakery	Confectionary	Spreads	Frying	Culinary	Spray Oil	Dairy Fat Alternatives	Infant Nutrition	Specialty Ingredients
Palmsabun	Biscutine	Biscutine	Durkex	Biscuitine	Durkex	Durkex	Biscuitine	Betapol	Soya Lecithin
	Shortfat	CSLP							
	Durkex	Creamelt							
	Flavoured Fats	Durkex							
Palmac	RBD Palm oil	Coberine	Revel	Durkex	RBD Palm Oil	Durkex	CSLP	Sunflower Lecithin	
	CLSP	Couva	RBD Palm Stearin	RBD Palm Oil					
	Coberine								
	Couva	RBD Palm Olein							
Palmsurf	RBD Palm Stearin	Revel	RBD Palm Oil	RBD Palm Olein	Revel	Creamelt	Rapeseed Lecithin		
	Revel								
	Creamelt	Flavoured Fats							
	RBD Palm Olein								

Fuente: IOI GROUP (2019).

Elaboración propia.

El perfil de los clientes para ambos rubros es similar, ya que son industrias de consumos masivos y los clientes suelen ser los mismos (en lo que se diferencian es en el tipo de industria al que va cada uno). Por otro lado, en el cuadro anterior se puede apreciar que dentro de aceites y grasas especiales se utilizan productos tanto de oleoquímicos como de refinería, es decir el *raw material* de ambos son similares y a la vez complementarios.

Tabla 6.4

Matriz de Características del Perfil de Clientes Industriales

Productos Oleoquímicos	Aceites y Grasas Especiales
Comprador profesional y técnicamente competente	
Grupo de personas que deciden las compras	
Decisiones de compra son racionales	
Restricciones de compra son mayores	
Son clientes de capitales privados	
Son empresas grandes con mayor poder de inversión	
Exigencias de calidad mayor	
Son empresas manufactureras y de consumo masivo	
Productos de <i>consumer goods</i>	Productos de <i>fast &amp; moving food</i>

Fuente: Lambin, Gallucci y Sicurello, 2009.

Elaboración propia.

Para el análisis de la industria se utilizaron las matrices EFE, EFI y el diamante de Porter. A través de la matriz EFE, aquella con la que se evalúan las oportunidades y amenazas de la industria de aceite de palma, se obtuvo un puntaje de 2.82, lo cual indica que la industria está preparada para enfrentar las situaciones externas que se pueden presentar (Anexo 5). En cambio, con la matriz EFI se obtuvo un 2.56, lo cual indica que también está preparada para afrontar el ambiente interno de manera adecuada utilizando las fortalezas para enfrentar las debilidades.

Analizando el diamante de Porter<sup>4</sup> obtenemos que la amenaza de nuevos competidores es baja, debido a que las barreras de entrada altas de la industria dificultan la aparición de nuevos competidores; el poder de negociación con clientes es bajo, ya que sus

<sup>4</sup> Ver anexo 7.

principales clientes son empresas grandes y tienen el poder, además que hay bastante competencia por lo que el *upperhand* lo tienen los clientes. En cuanto a rivalidad y competencia del mercado es alto, debido a la existencia de una gran competencia por parte de empresas de Indonesia y Malasia, que son las que lideran la industria (además, cuentan con el apoyo financiero de sus gobiernos). Por último, existe un alto riesgo en el mercado, puesto que hay clientes que buscan productos que no contengan aceite de palma e industrias que satisfacen esta necesidad de sus clientes.

En conclusión, los productos de IOI se encuentran dentro de una industria atractiva de crecimiento continuo por las oportunidades de inserción en nuevos mercados, así como por el desarrollo de productos. La empresa se encuentra mejor preparada para enfrentar los factores externos y cuenta con una mayor debilidad en su estructura interna. Lo beneficioso de la posición en la que se encuentra dentro de la industria es que puede seguir consolidando los productos que ya tiene en los mercados desarrollados con multinacionales aliadas, mientras que busca el ingreso a nuevos países con otras alianzas. Sin embargo, se debe estar siempre atento a lo que pasa en la industria, cómo es su evolución y cómo esta podría afectarles a las unidades de negocio. De esta manera, se podría elaborar estrategias a tiempo para contrarrestar estas amenazas, eliminando las debilidades y aprovechando las oportunidades.

### **Pregunta 5**

Según Kotler y Keller (2016) en su libro *Dirección de Marketing*, la comunicación de marketing cuenta con ocho tipos de estrategias. Una de estas son las relaciones públicas, que son “la variedad de programas dirigidos internamente a los empleados de la empresa o externamente a los consumidores, otras empresas, el gobierno o los medios para promover o proteger la imagen de la empresa o sus comunicaciones de productos individuales” (p. 560). Esta estrategia es la comúnmente utilizada por las diferentes empresas y/o entidades para realizar comunicaciones o publicar comunicados sobre distintas situaciones en las que se ven envueltas. La empresa IOI utilizó este medio para informar tanto a Greenpeace como a todas las partes interesadas sobre las medidas inmediatas tomadas frente a la suspensión de la

certificación, además de poner énfasis en ser uno de los miembros fundadores de la comisión de certificación<sup>5</sup>.

Los objetivos de estos comunicados eran crear una actitud hacia la marca<sup>6</sup>: dar a entender al público en general que aceptaban sus errores y buscaban no sólo enmendarlos, y aún más, destacar en sostenibilidad con el fin de volver a ganar la confianza de sus clientes, *stakeholders*, entre otros. De esta manera, generarían en el público más empatía y podrían demostrar que eran dignos de su confianza.

Sin embargo, cabe destacar que si bien se planteó una estrategia de comunicación, esta no estuvo bien planteada puesto que al ser considerado un escándalo significativo, los comunicados se debieron publicar en medios masivos y diseñar una estrategia más integral. Por otro lado, las estrategias de comunicación se utilizan, para reflejar algo positivo e IOI no lo cumplió a un 100%, porque informaban las medidas que se estaban tomando, pero a la vez empezaron una denuncia con RSPO; lo cual al final brinda un mensaje confuso al público.

Debido a esta problemática, se plantean tres alternativas de estrategias integrales de comunicación que IOI ha podido o puede utilizar para revertir esta situación. La primera es mejorar la estrategia de relaciones públicas que tiene la empresa: ser más integral para transmitir la imagen de la empresa, sus objetivos, visión y el por qué deben ser los elegidos. La ventaja de tener a un grupo de personas especializadas en el tema ayuda a saber cómo manejar las crisis de manera adecuada.

La segunda estrategia a utilizar es el “marketing en línea y las redes sociales” (Kotler & Keller, 2016, p. 560). Se debe diseñar una página web más accesible a los comunicados y demás información de la empresa, y, complementariamente, contar con un área de interacción con los clientes para saber sus opiniones y absolver sus dudas. Las redes sociales juegan un rol de gran importancia en las empresas porque es el medio por el cual están más cerca de los clientes y al público en general; es una excelente herramienta de promoción, con lo cual la empresa las puede utilizar con el fin de mejorar su reputación a través de las

---

<sup>5</sup> Revisar los comunicados en los anexos 9 y 10.

<sup>6</sup> A pesar de que el daño ya estaba hecho con los comunicados y seguimiento que la empresa realizó mensualmente acerca de todas las medidas, acciones y estrategias que se estaban ejecutando.

diferentes publicaciones (*posts*) y comunicaciones sobre lo que hacen en el día a día por su compromiso con el medio ambiente, así como su sostenibilidad.

La tercera estrategia señalada en el libro *Dirección de Marketing* (Kotler & Keller, 2016, p. 560) está relacionada con las “ventas personales”. A través de esta plataforma, la empresa puede plantear la realización de reuniones y ferias en las cuales se puede obtener un vínculo más cercano con sus clientes y enriquecerse con su retroalimentación. Esta sería una buena estrategia para mejorar la reputación, ya que se muestra el interés en el cliente final, así como en el intermediario haciendo una mea culpa de lo que se pudo hacer en el pasado y las acciones que están ejecutando para revertir la situación y mejorarla.

Para el desarrollo de la matriz, se utilizó la teoría de la Implementación de las Comunicaciones Integradas de Marketing (IMC) (Kotler & Keller, 2016, p. 579) y se evaluó con la técnica de puntaje del 1 al 3, siendo 3 la mejor calificación.

Tabla 6.5

Ranking de Factores de las Estrategias de Comunicación

<b>Crterios</b>	<b>Peso</b>	<b>Estrategia 1: Relaciones Públicas</b>	<b>Estrategia 2: Marketing en línea y redes sociales</b>	<b>Estrategia 3: Ventas personales</b>
<b>Cobertura</b>	15%	3	2	
<b>Contribución</b>	12%	2	3	1
<b>Cosas en común</b>	8%	3	2	1
<b>Complementariedad</b>	10%	3	3	1
<b>Versatilidad</b>	20%	3	2	1
<b>Costo</b>	20%	3	2	1
<b>Audiencia</b>	15%	2	3	1
<b>Total</b>	100%	<b>2.73</b>	<b>2.37</b>	<b>1</b>

Elaboración propia.

Se concluye que la estrategia de comunicación integral más adecuada son las relaciones públicas, ya que es más flexible y puede incluir otros elementos como las redes sociales. Esta ayudará al Plan 2025 porque establece una relación más directa entre la empresa y los clientes a través de las redes y los comunicados, cuya intención es mostrar el



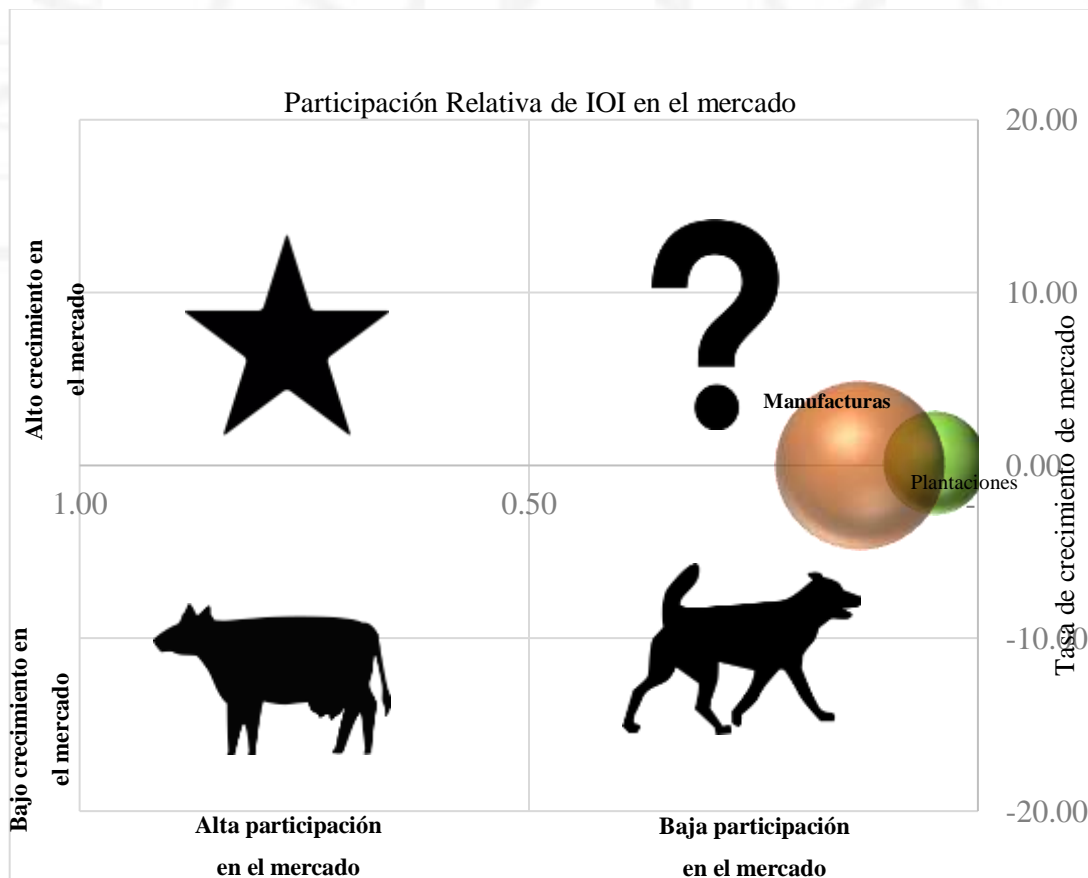
día a día de la empresa, las mejoras de sustentabilidad, entre otras actividades. Impulsa la mejora de relaciones con los inversionistas a través de la imagen de confiabilidad y de mejora en los procesos. Esta estrategia generará el impulso que IOI necesita para volver a convertirse en una de las empresas líderes en la industria del aceite de palma en el mundo.

**Pregunta 6**

Para elaborar la estrategia de marketing de IOI primero se debe evaluar el posicionamiento de mercado de sus productos a través de la matriz BCG. Para ello, se estandarizó los nombres de productos para toda la industria y se extrajo los datos numéricos de los diversos Annual Reports de las competencias de IOI señaladas en el Exhibit 4 del caso.<sup>7</sup>

Figura 6.2

Matriz BCG



Fuente: Annual Reports IOI Group (2019); Annual Reports Wilmar (2019); Annual Reports GAR (2019); Annual Reports KLK (2019); Annual Reports Astra Agro Lestari (2019)  
Elaboración propia.

<sup>7</sup> Para ver datos de la industria, revisar el Anexo 8.

La matriz refleja que ambos negocios están en caída ya que de estar en el cuadrante de interrogación que tiene un alto crecimiento, están pasando al cuadrante de “perro” que significa que su crecimiento se está estancando y yendo de caída. Ello guarda relación con lo que se refleja en los EE. FF., en donde sus *profits* desde el 2013 han decrecido a la par que sus costos de ventas van en incremento. Si se continua con la misma estrategia, es que se va a tener que tomar la decisión de abandonar el negocio o cosecharlo, es decir, invertir más para expandir el negocio (Rothaermel, 2015). La figura 5.3 evidencia que algo está fallando en el *mix* de estrategias que utiliza IOI para el marketing de sus productos.

En cuanto a las estrategias de desarrollo organizacional, IOI utiliza la estrategia de especialista que según Lambin, Gallucci y Sicurello se basa en “concentrarse en las necesidades de un segmento particular (...) sin intentar cubrir todo el mercado (...) implica la diferenciación o el liderazgo en costos, o en todo caso ambos, pero sólo frente a un objetivo particular” (2009, p. 287). La empresa ha utilizado esta estrategia de marketing buscando la diferenciación con la unidad de Loders, realizando el desarrollo de nuevos productos y centrándose en ciertos mercados con el fin de especializarse.

Por otro lado, en cuanto a las estrategias de crecimiento, IOI utiliza los tres tipos de subestrategias: la intensiva, la cual es utilizada cuando la empresa no ha explotado todas las oportunidades que sus productos ofrece, dentro de la cual se realiza una mezcla de desarrollo de mercado y producto (Lambin, Gallucci y Sicurello, 2009); la de integración hacia atrás, debido que se busca aumentar la rentabilidad con el control de actividades importantes de la cadena de abastecimiento y uno de estos es el ampliar sus terrenos de cultivo. Esta última estrategia se complementa con la diversificación concéntrica, ya que como Veitch lo menciona en su Plan al 2025, buscan abrirse camino a nuevos mercados y en esto no sólo se debe incluir el desarrollo de productos sino también el de plantaciones.

“La medición de la competitividad del negocio ayuda a evaluar la importancia de la ventaja competitiva de la empresa para compararla con sus rivales más peligrosos y a identificar su comportamiento competitivo” (Lambin, Gallucci y Sicurello, 2009, p. 297). Bajo esta premisa, se desprenden cuatro estrategias competitivas: la de líder, retador, seguidor y especialista (esta última es la que emplea IOI debido a su interés en pocos segmentos del mercado en los cuales tienen un gran potencial de crecimiento).

IOI no es una empresa con operaciones netamente locales sino se mueve en un ámbito internacional por lo cual busca su expansión a nuevos mercados. En el libro *Global Business* se dividen las estrategias de desarrollo internacional en dos grandes grupos: “non-equity modes” y “equity mode”, el cual “llama al establecimiento de organizaciones independientes en el extranjero (de propiedad parcial o total)” (Peng, 2014, p. 320); además de mencionar que la decisión estratégica debe basarse si se quiere convertir en una multinacional (MNE) y para lograrlo se utiliza una estrategia de *equity mode* (FDI). Se escoge en primer lugar las modalidades dentro del *equity* debido a que IOI ya es una multinacional que quiere seguir creciendo y expandiéndose a nuevos mercados. Sin embargo, si la empresa se quiere expandir debe evaluar su capacidad financiera porque esta expansión requerirá de inversiones de grandes capitales.<sup>8</sup>

Basándonos en el análisis integral de los distintos tipos de estrategias que ha ido utilizando IOI para la expansión de su negocio, se recomienda en primer lugar expandirse mediante la modalidad de “strategic alliances”, puesto que IOI financieramente no está capacitada para invertir en subsidiarias internacionales. En ese sentido, debe buscar socios estratégicos que le permitan desarrollar sus estrategias de crecimiento y desarrollo (productos y mercados) con un enfoque en la especialización y diversificación de las unidades de negocio. Estas estrategias van de la mano con el Plan al 2025 y son las herramientas que la empresa debe utilizar para evitar que sus productos caigan a una categoría de perro y remonte a la categoría de interrogación para volverse productos estrella.

### **Pregunta 7**

Comparto la apreciación de Eduardo Press (2011) en su libro *Empresas de Familia*, al indicar que este tipo de empresas se guía en un gran porcentaje por las emociones y pasan a formar parte de su fortaleza porque es el sueño de “papá” o la herencia de los abuelos, es decir, es la motivación que guía a la familia a luchar por mantener a flote la empresa y buscar formas de expansión para hacerla cada vez más grande. Sin embargo, estos sentimientos pueden

---

<sup>8</sup> Basándonos en los EE. FF. del Exhibit 1 del caso de estudio, se sabe que la empresa se encuentra endeudada y con un *equity* que es menor a su *liability*. Esto sugiere que la empresa a mediano y corto plazo no podrá hacer inversiones en adquisiciones ni *joint ventures*.

llevar a otras situaciones como son las rivalidades (sobre todo entre hermanos). Se realizó un FODA con el fin de analizar la estructura de este tipo de empresas (Anexo 11).

IOI es una empresa familiar (en adelante, EF), por lo que dentro de sus fortalezas se encuentra la búsqueda continua de inversión y expansión. Ello contrasta con las empresas no familiares, ya que al ser más corporativas tienen la visión de buscar siempre el retorno rápido. Esta es la gran diferencia con IOI, ya que al ser una EF tienen visión a largo plazo y saben que la división Loders Croklaan les va a generar las ganancias que desean en un mediano plazo. ¿Por qué IOI está mejor posicionada que otras empresas? Por su visión clara de adónde se quieren dirigir como empresa, cómo lo quieren hacer, cómo y cuánto quieren crecer. Loders es una división compleja que requiere de mucha inversión en investigación y en un inicio los números no son buenos, logran subsistir y seguir creando nuevos productos a la par de que la empresa busca introducirse en nuevos mercados.

Las familias son obstinadas y luchadoras, y eso es una gran diferencia entre EF y no EF. Eduardo Press (2011) sostiene que las primeras “pueden desarrollar una visión a largo plazo de negocios” (p.85) y está convencido que esta división tiene futuro; en cambio, una empresa no familiar busca los resultados inmediatos mientras que la EF al estar situada en la junta directiva sabe de esta visión, presionará como cualquier directivo pero a la vez tendrá paciencia porque saben el fin con el cual se compró esta división y se quiso desarrollar.

### **6.3 Área Strategic Global Management**

#### **Pregunta 8**

IOI está dividida en tres unidades de negocio, lo que le permite tener una mayor diversificación, ya que no se quedó sólo con la producción de aceite de palma, sino buscó la manera de expandir el negocio hacia la refinería y la producción de oleoquímicos que sirven para las industrias de cuidado personal, y belleza. De esta manera, se convirtieron en uno de los principales proveedores de multinacionales grandes alrededor del mundo como Unilever y Procter & Gamble. El hecho de que tengan entre sus clientes a estas compañías es un empujón hacia la conversión en una multinacional, por las operaciones globales que tenían, teniendo oficinas en ubicaciones estratégicas para facilitar la expansión del negocio internacionalmente.

En el 2002, con la compra de la división de Unilever “Loders Croklaan”, la empresa se expandió aún más no sólo en mercados sino también diversificó su cartera. Esta nueva unidad de negocio se centra en la investigación y desarrollo de productos sobre la base del aceite de palma por lo que pueden ofrecer mayor cantidad de artículos a más clientes en diversos continentes a través de una estrategia de investigación de no sólo de los mercados en los que ya se encuentra presente (Europa, Asia y EE. UU.), sino también de potenciales países a los que se puede ingresar con productos hechos para los diversos segmentos.

Por último, la empresa se considera una “minimultinacional” por su rápido crecimiento, resultado de la estrategia de diversificación empleada, ya que esta expansión la diferenció de sus competidoras al tener varias unidades de negocio; mientras que los demás buscaron la expansión con la compra de nuevas hectáreas para la plantación de aceite de palma. Si bien al final terminaron comprando más hectáreas de plantación sobre todo en Indonesia, su foco es el de desarrollo del área de Loder Croklaan y oleoquímicos debido a ser las que tienen un mejor desarrollo en la industria y son la base para otras industrias: alimentos y cuidado personal.

### **Pregunta 9**

IOI, desde el 2011, empezó un plan de gran inversión en Loders Croklaan al darse cuenta de que con la diversificación de la cartera de los productos se podría conseguir mayores retornos y disminuir riesgos de mercado. Uno de los grandes desafíos de este negocio son las diversas conductas de compra y consumo de cada país al cual se ingresa. Esto se debe a la diferencia en la cultura y costumbres de un país por más cercanos que puedan estar. Por ejemplo, en Estados Unidos ha sido un éxito los productos de pastelería mientras que en Europa no tanto. Kotler y Keller (2016) señalan que “casi todas las grandes empresas tienen sus propios departamentos de investigación de mercados y de opinión” (p. 100). Las oficinas de Loders en los distintos continentes eran descentralizadas (cada una se enfoca en su público objetivo). Sin embargo, las comunicaciones entre ellas eran débiles y ello incrementaba la dificultad en el desarrollo del negocio.

Veitch señala que toman el conocimiento de una región y lo aplican a otra; lo cual no es tan fácil de implementar ya que involucra mucha inversión en tiempo y recursos

(Dieleman, 2018). En definitiva, se puede tomar las lecciones de una región y tratar de replicar una estrategia en otro país con la certeza de que puede funcionar o no, ya que las estrategias tienen que ser hechas específicamente para cada territorio. El gran desafío es encontrar las patentes que funcionen bien en cada mercado, el perfil del cliente y, sobre todo, la segmentación del mercado, el cual es otro gran desafío que se debe de elegir con cautela porque hacia ellos irán todos los esfuerzos de promoción. Por este motivo, al ingresar a nuevos mercados se debe elaborar una investigación minuciosa con la cual se asegure el funcionamiento del artículo en el país escogido. Para el 2025, se tiene como meta seguir expandiendo Loders, debiéndose tener en cuenta las experiencias previas de los otros mercados, el tipo de inversión, así como las proyecciones del mercado y de los *profits*.

### **Pregunta 10**

IOI ha sido exitoso al utilizar sus recursos en potenciar su área de innovación “Loders Croklaan” (cuenta con más de 200 patentes de productos hasta el día de hoy). En el artículo “Integration and knowledge sharing: transforming to long-term competitive advantage”, sus autores Lin & Chen (2008) hacen referencia al concepto que Swink & Song hacen sobre la ventaja competitiva, definiéndola como la “conceptualización holística de la calidad de diseño de un producto, que abarca la superioridad o singularidad de sus características, así como su idoneidad para el uso” (Swink y Song, 2007, pp. 5-6). Los autores concluyen que la integración de la empresa interna y externa es importante para el desarrollo de las ventajas competitivas a largo plazo. En ese sentido, IOI cumplió en cierta parte por la inversión de todos sus recursos en la innovación; sin embargo, descuidó el área de *sustainability* generando grandes problemas. Esto se debió a la falta de comunicación entre las áreas que supervisaban estos problemas y el área de *sustainability* no estaba actualizado. Esto fue un gran error porque al pertenecer a una industria que está bajo la mira de los grupos ambientalistas es primordial que se tenga cuidado con este tema; ya que como se pudo apreciar, por más que las unidades sean independientes en su mayor parte, el haber perdido la certificación tuvo la consecuencia de la caída de su reputación afectando a todas las divisiones del negocio así como la pérdida de grandes clientes como Unilever, Nestlé y P & G, ya que ellos demandan que sus proveedores tengan el mismo compromiso frente al cuidado del medio ambiente y procesos de primera calidad.

En términos generales, la estrategia competitiva utilizada hasta el momento ha sido exitosa porque se ha logrado diferenciar de la competencia a grandes rasgos. Por este motivo, a largo plazo, la empresa debe continuar por la misma línea de inversión para la creación de nuevos productos que satisfagan las necesidades de los clientes de los distintos mercados a lo que se quieren ingresar sin descuidar los procesos de *sustainability*, lo cual fue su gran problema. También se debe de invertir para contar con una mejor diferenciación frente a sus competidores no sólo por cartera de productos sino también por procesos en la cadena de suministros.

### **Pregunta 11**

La estructura con la cual está planteada IOI tiene características de EF funcional, tal como lo plantea Press (2011), ya que los puestos principales de gestión están a cargo de la familia y comparten los otros puestos gerenciales con colaboradores. Por otro lado, cuentan con un liderazgo potente por parte de Lee Sr., quien implantó los valores de la empresa, su visión y objetivos para seguir creciendo y ser líder. Estas bases son fundamentales para el crecimiento de la compañía, su estructura básica es su fortaleza, los trabajadores están conectados con el sentimiento y las ganas de superación.

Sin embargo, esta estructura no ha ido evolucionando debido a la centralización en el desarrollo de Loder Croklaan y descuidaron el área de sustentabilidad, lo cual les generó grandes problemas y pérdidas. Ello evidencia su desventaja frente a la competencia, ya que ellos sí están al día y cumplen con los parámetros de la certificación RSPO (cuando a IOI se les retiró la licencia, género que perdieran a sus principales clientes).

IOI está mejor posicionada en hacer crecer la unidad de negocio antes mencionada porque este objetivo va con sus *core values* dentro de los cuales está el *commitment e innovativeness*, valores principales que se requiere para tener una división con demoras en conseguir números positivos. Además, hasta el día de hoy tienen más de 200 patentes desarrolladas, lo cual evidencia el buen trabajo realizado y esto, sumado a su objetivo de ingresar a nuevos mercados, la posiciona mejor frente a las empresas no familiares que esperan resultados inmediatos y de gran proporción; ya que se mueven a un ritmo distinto.

### **Pregunta 12**

En mi opinión, la visión de Veitch es muy acertada, y como todo plan de inversión a mediano plazo se tiene riesgos; sin embargo, en los últimos años se demostró que el camino que había tomado IOI al centrarse en la creación de nuevos productos y la inserción de estos en los mercados estaba dando resultados. La visión del CEO de Loders es la visión global de lo que está pasando hoy en día en el mundo: las empresas se están expandiendo a nuevos mercados, las personas cada vez quieren más y buscan mejores productos que vayan de acuerdo con sus necesidades y gustos.

Las recomendaciones serían ser más minuciosos en cuanto a las investigaciones de mercado a realizar no solo para ingresar a un nuevo país sino también para la creación de nuevos artículos. La razón de esto es la gran inversión de alto riesgo solicitada, por lo cual primero se debe realizar una búsqueda de los posibles territorios a ingresar, los segmentos de la población, las tendencias de productos del momento y si estas van a perdurar.

Por otro lado, no se debe dejar de lado a los productos ya creados y buscar estrategias de diferenciación en los mercados actuales con el fin de aumentar las ventas de los productos y el aumento de la cartera de clientes, porque esto será un empuje necesario para brindar confianza a la mesa directiva sobre el camino trazado y cómo este es el correcto. Tampoco se debe olvidar la sustentabilidad de las actividades e ir de la mano con el cuidado del medio ambiente, tener un compromiso de no repetir los errores del pasado y no perder de nuevo la acreditación.

En síntesis, se debe ser muy cuidadoso con los procedimientos de las diversas operaciones para no perder la reputación nuevamente ganada. Es importante para la imagen de la empresa sobrepasar las expectativas y ser vanguardistas con el tipo de medidas de sustentabilidad a tomar con el fin de buscar aún más diferenciación.

## **6.4 Área Logística del Comercio Internacional**

### **Pregunta 13**

IOI utiliza en su cadena de suministro los *lean operations* como se menciona en el caso. En *Gestión Estratégica de la Cadena de Suministro* de Rafaella Alfalla (2016), se menciona que



una de las características de las operaciones *lean* es la búsqueda de los costos competitivos, esta variable se ve reflejada en el estado de resultados de la empresa (Anexo 10), según los datos obtenidos a través del caso, la empresa refleja en su costo de ventas un promedio de 80% durante el periodo 2012-2017. Tener un gasto tan alto genera un menor margen de ganancias, por lo que es recomendable revisar los procesos operativos en las áreas de manufactura y refinado, investigar porqué los costes son tan elevados y analizar si existen formas de disminuir estos.

Por otro lado, en cuanto a la “cadena de suministro sostenible”, es importante tener en claro que la ubicación de los almacenes debe ir de la mano con la infraestructura de los países tanto de Indonesia como de Malasia, las cuales no son muy adecuadas (Omain y Abdul Hamid, 2010). Esta es una variable que no está a un control del 100% de la empresa; sin embargo, se puede evaluar la ubicación de estos, es decir, buscar ubicaciones estratégicas que no se vean afectadas por fallas en la infraestructura del territorio y; por otro lado, determinar distancias cortas a mediana para cumplir los estándares de sostenibilidad que exige el RSPO y los grupos medioambientalistas.

El modelo SCOR es definido como “modelo estándar basado en una estructura que permite eslabonar procesos logísticos, procesos de reingeniería, indicadores de desempeño, benchmarking, mejores prácticas y tecnologías dentro de la cadena de suministro, lo cual debe permitir mejorar su gestión y la relación entre sus actores” (Supply Chain Council, 2008). Dentro de esta teoría se menciona las siguientes variables: costos de los productos vendidos, adaptación superior e inferior de la cadena de suministro. La evaluación de estas variantes es importante porque se puede estar generando un problema mayor. A raíz de esto se explicaría la combinación de las metodologías SCOR y tecnología de producción optimizada (OPT), la cual se centra en evitar y/o resolver los cuellos de botella que se están generando.

#### **Pregunta 14**

El enfoque *Just in time* (JIT) es una filosofía de administración que consiste en la planificación de la manufacturación de bienes de una manera sincronizada con el fin de producir justo antes de necesitarse el producto; es decir, producir anticipándose a los

requerimientos de los clientes o las operaciones con el fin de minimizar y/o erradicar los inventarios.

Según Ballou (2004) en su libro *Logística, Administración de la cadena de suministro* señala las principales características de esta filosofía:

Las relaciones cercanas con pocos proveedores y transportistas, la información que es compartida entre compradores y proveedores, la. Producción/compras frecuentes y transporte de bienes en pequeñas cantidades con niveles resultantes de inventarios mínimos, la eliminación de incertidumbre en lo posible a lo largo de la cadena de suministro y los objetivos de alta calidad (p. 482).

Asimismo, en el libro de Pierre David (2018) *International Logistics. The Management of International Trade Operations* se menciona que este enfoque cuenta con sistemas integrados llenos de información, con lo cual no solo se puede predecir cuánto es lo necesario de cada material, sino también saber el momento exacto en el que sus proveedores necesitarán los productos. En los dos textos mencionados se presentan ejemplos de industrias que funcionan más con ensamblaje y no están ligadas a procesos donde se incluye la producción del *raw material* donde en muchos casos se requiere de otro tipo de procesos (como es el caso de la agricultura, que cuenta con una gran influencia de factores externos como los cambios climáticos que pueden alterar una cosecha para bien o para mal). Por esta razón, el enfoque *Just in Time* no está incluido en los conceptos de las prácticas de SCM en la industria de aceite de palma y es descrito en el documento *Supply Chain Management in Malaysia Palm Oil Industry* realizado por Omain y Abdul Hamid (2010).

Una de las principales razones por las cuales no se puede utilizar el JIT en la industria de aceite de palma es por el desarrollo de la infraestructura: tanto Malasia como Indonesia son países en vías de desarrollo donde la infraestructura de pistas es carente, lo cual complica la comunicación entre almacenes y fábricas; además, los sistemas de información requieren del soporte de esta; debido a que las plantaciones crecen en bosques alejándolos de estos espacios.

Como se menciona en líneas anteriores, el tipo de producto no es apto para implementar el JIT, a esto se le agrega el elemento de responsabilidad social y ambiental

exigida en esta industria, generando procesos más minuciosos e inclusión de otros agentes como también distintos controles de calidad que no van de la mano con el enfoque mencionado. Otra de las razones es la simplificación y reducción de tiempos de preparación característico del JIT (Companys Pascual y Fonollosa i Guardiet, 1999) no pudiéndose aplicar por la dificultad de predecir los factores climáticos que afectan a la producción. Con los autores mencionados se sustenta las razones por las cuales no se puede utilizar este enfoque en la industria.

### **Pregunta 15**

El *upstream* y *downstream* son dos corrientes pertenecientes a la administración de la cadena de suministros. El primero se refiere a si el *Supply Chain* (SC) está más cerca de los proveedores y el segundo a si el SC está más cerca de los usuarios finales. En la publicación *Strategic Logistics outsourcing: upstream-downstream supply chain comparison*, el *upstream* “se centran en la capacidad, el nivel de inventario y el calendario de entrega” (Fahed Alkhatib, 2017, p. 320), mientras que el *downstream* “se centran en pedidos, solicitud de devolución, solicitud de reparación y servicio, tiempo de entrega / precisión y pagos” (*ibídem*).

IOI en su Supply Chain de sus diversas unidades de negocio tiene estos dos tipos de operaciones; sin embargo, la problemática de la empresa es la centralización del CEO para la toma de decisiones, lo cual denota que las unidades de negocio no cuentan con una independencia necesaria para trabajar de manera ágil y sin obstáculos. Cualquier empresa con centralización de decisiones finales de procesos simples o del día a día en el gerente es una organización que va a contar con demoras en todos sus procesos. Esto nos lleva a la Teoría de Restricciones desarrollada por Eliyahu Goldratt, quien señala que uno de sus principios básicos es balancear el flujo productivo teniendo en cuenta los cuellos de botella. En el caso de IOI, el posible error es canalizar estas operaciones a través de Lee Sr., ya que al ser una compañía tan grande, el *manager* tiene que atender diversos temas en su totalidad, lo cual origina retrocesos. Por ello, Lee Sr. debería dejar que sus supervisores y gerentes se encarguen y sólo dejarle las resoluciones trascendentales.

El segundo principio es “una hora perdida en un recurso restrictivo es una hora perdida en todo el sistema de la empresa” (Aguilera, 2000, p. 61). La empresa, al centralizar las coordinaciones a una persona retrasa procesos, lo cual genera pérdida de tiempo que puede ser utilizado en otros aspectos. El tercer principio es “los cuellos de botella gobiernan la ganancia y el inventario” (Aguilera, 2000, p. 61). Con lo previamente expuesto, se puede apreciar como la centralización de decisiones y coordinaciones es una mala idea y con esta se puede responder la pregunta.

La concentración de decisiones es una mala idea porque pueden entorpecer y retrasar las operaciones de todo tipo. Lee Sr. cumple con la función de supervisión, pero debe delegar funciones y roles a otras personas. Él supervisa a nivel global y pide cuenta a los gerentes y/o supervisores de área, y si nota un mal funcionamiento es ahí cuando entra a ver con más atención lo que está pasando. Este cuello de botella a mediano y largo plazo generará pérdidas en la compañía porque se retrasan operaciones. No estoy de acuerdo con la centralización ya que no se puede estar presente en todas las operaciones; por ello, es importante aprender a delegar.

## **6.5 Área Financiamiento Internacional**

### **Pregunta 16**

En cuanto al Estado de Resultados de la empresa en el Exhibit 1, restamos el *revenue* con el *profit before interest taxation* para hallar el costo de ventas. Se puede apreciar que, en promedio, el costo de ventas representa un 80% de las ventas y desde el 2013 hasta el 2017 ha ido en incremento desde un 82% en el 2014 a un 89% en el 2017. Por otro lado, el *revenue* fue cayendo desde el 2013 y recuperándose recién en el 2016 con un incremento de 1.02% y más significativamente en el 2017 con un 20.34%. Con estos datos se concluye que los costos de ventas de la compañía son muy elevados, lo cual genera márgenes bajos, esto se aprecia en el ratio de margen de utilidad del periodo 2012-2014 (mediano a bajo); sin embargo, en el 2015 tiene una caída abrupta a casi 2% (Anexo 12), esto es una situación mala para IOI porque indica que está teniendo pocas ganancias ya que se está generando, por ejemplo en el 2015, un poco más de un centavo de ringgit malayo por cada ringgit malayo.

Otro aspecto para analizar es el endeudamiento de la empresa. Como se puede apreciar en el Anexo 12, IOI tiene un endeudamiento superior a 1 después del 2013, lo que indica que las deudas de la empresa superan su patrimonio. Esto puede deberse a que al querer desarrollar la unidad de Loders se necesita de grandes inversiones porque se encuentran dentro del área de *research and development*, y se espera que los retornos de esta inversión sean mayores. Sin embargo, este endeudamiento es también un gran riesgo, ya que, si por algún motivo la empresa se ve en problemas económicos, esta no tendrá cómo pagar sus deudas.

Un dato importante es que en el año 2014 se tiene un *profit* “ficticioso”, ya que en la cuenta “*profit for the financial year form discounting operations*” tiene una ganancia de 1887.2 MYR millones, lo cual hace referencia a la venta de patrimonio y por lo que el *profit for the financial year* aumentó de un año a otro en 69.94% siendo de 3389.7 MYR millones. Esto se debió a que en enero de ese año “IOI Propierties Group Berhad” se separó y se convirtió en una compañía separada; esta situación puede ser la razón de la disminución del *equity* en 55.3%, lo cual pone en evidencia lo mencionado anteriormente. Esto no es un dato menor, ya que a partir de este año el *equity* sufre variaciones por lo cual ahora es menor al pasivo de la empresa. Por lo antes expuesto, se concluye que en el periodo 2014-2017, la empresa está apalancada y su patrimonio no cubre las deudas existentes.

Por otro lado, un aspecto importante que ha afectado a IOI en los últimos años, es el tipo de cambio que ha afectado las ganancias, ya que por ejemplo en el 2015 en tipo de cambio se perdió 735.3 MYR millones, lo cual se puede deber a que en este año los precios del petróleo cayeron generando una desinversión en el país, por lo cual la moneda se debilita; también en el informe *Económico y Comercial de Malasia* elaborado por la Oficina Económica y Comercial de España en Kuala Lumpur en el 2016, se indica que en el 2015 el *ringgit* se apreció frente al euro, ya que el Banco Central de Europa buscó reactivar la economía mediante la inyección de liquidez generando pérdidas en el tipo de cambio.

### **Pregunta 17**

Para resolver esta pregunta, se utiliza el supuesto de que se es un inversionista conservador al cual no le gusta invertir en empresas de alto riesgo. Por lo que no aceptaría el pago con

acciones ya que analizando la situación financiera del periodo 2012-2017, el apalancamiento de la empresa va en aumento y desde el 2014, el ratio supera al número 1, lo cual quiere decir que las deudas superan los recursos; por lo que si la empresa llega a caer en banca rota a las últimas personas en recibir dinero son los accionistas, por lo cual el dinero se perdería.<sup>9</sup>

Por otro lado, las ventas de la empresa van en incremento; sin embargo, el costo de estas también incrementa a la par generando *profits* no tan altos. El plan al 2025 es ambicioso, plantea triplicar las ganancias, pero con el estado financiero actual, el pronóstico de que estas lleguen a ser lo esperado por Veitch no es alentador.

Si bien es cierto, los ratios de acciones mostrados en el Exhibit 1 del caso muestra que el retorno por acción ha ido en aumento, se asume que esto es por la búsqueda de inyección de dinero por parte inversionistas, ya que por los estados financieros y el nivel de apalancamiento obtenidos, un banco difícilmente les preste dinero.

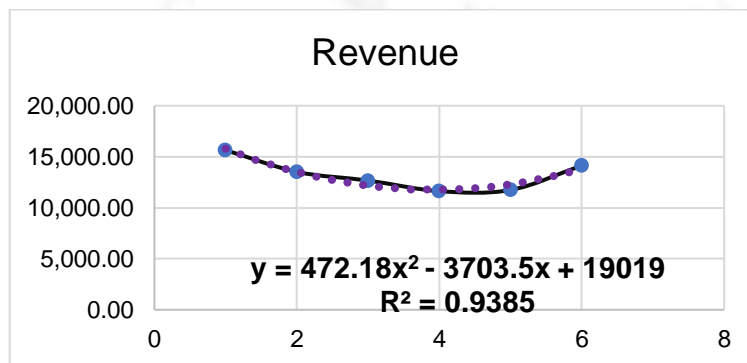
Finalmente, no aceptaría la propuesta de Lee Sr., ya que es preferible recibir el pago en dinero e invertirlo en negocios con menos riesgos.

### Pregunta 18

Para hallar las proyecciones se utilizó el método de línea de tendencia sobre la base de los *revenues* como se puede ver en la siguiente gráfico.

Figura 6.3

Crecimiento del Revenue



Elaboración propia.

<sup>9</sup> Ver Anexo 12.

Con la ecuación hallada se reemplazó la  $x$  por el número de año para hallar las ventas. Luego, con las proyecciones de ventas halladas, se calculó la variación entre los años ( $g$ ), para finalmente multiplicar el *profit* del año anterior por 1 más la variación, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 6.6

Proyecciones al 2025

Periodo	Año	Revenue	Profit	Crecimiento de Revenue (g)
1	2012	15 640.30	1810.6	
2	2013	13 516.50	1994.6	-13.58%
3	2014	12 664.00	3389.7	-6.31%
4	2015	11 621.00	154.4	-8.24%
5	2016	11 739.30	646.3	1.02%
6	2017	14 127.30	766.1	20.34%
7	2018	16 231.32	880.20	14.89%
8	2019	19 610.52	1063.45	20.82%
9	2020	23 934.08	1297.91	22.05%
10	2021	29 202.00	1583.58	22.01%
11	2022	35 414.28	1920.46	21.27%
12	2023	42 570.92	2308.55	20.21%
13	2024	50 671.92	2747.85	19.03%
14	2025	59 717.28	3238.37	17.85%

Elaboración propia.

Como se puede apreciar en las proyecciones al 2025, en las ventas se logra la meta no sólo de duplicarlas, sino también crece en 4.22 veces y lo mismo ocurre con los *profits*. Por lo que el apalancamiento sí valió la pena, ya que su endeudamiento permitió que la empresa pueda crecer su volumen de ventas y ganancias, lo cual permitirá que los retornos para los accionistas aumenten.

### Pregunta 19

Para ingresar a nuevos mercados no emergentes, IOI debe considerar en primer lugar el crecimiento del PBI, ya que este índice señala el crecimiento de la economía de un país, lo

cual se ve reflejado en el poder de compra de las personas, así como también la atracción de la inversión a esos países.

Por otro lado, considerando las pérdidas que tuvo la empresa frente a los diversos valores monetarios, se debe tomar en cuenta primero el tipo de cambio que se tiene con un país determinado, analizar las tasas que ofrecen, ya que esto reflejará como puede variar los tipos de cambio. Si son muy volátiles, no convendrían ya que el riesgo es mayor, debiéndose buscar una nación con un tipo de cambio estable.

Otro aspecto financiero importante para tener en cuenta son los impuestos (entre los que figura el impuesto a la renta) que la compañía debe pagar al Estado para iniciar sus operaciones (o ventas). En muchas regiones se atrae la inversión de grandes empresas por los impuestos mínimos o bajos comparado a los otros países desarrollados y, de esta manera, generar ahorro en costos.



## CONCLUSIONES

En cuanto al área de Inteligencia de Mercados Internacionales se concluye que el país a enfocarse para exportar es Países bajos debido a sus condiciones logísticas y de precio colocan al país en una buena posición en el marco global. Sin embargo, si se analiza los países emergentes, los cuales son economías en desarrollo, la mejor opción es Vietnam; ya que el espacio en el mercado es más alentador por su tasa de crecimiento de casi 70% en los últimos 5 años, dando así una posibilidad de inversión con mejor prospecto.

Por otro lado, la empresa IOI se encuentra en una posición privilegiada de poder enfrentar a los diferentes cambios que puedan surgir en la industria, pero para poder reforzar esta posición deben reforzar sus relaciones públicas contando con una clara línea de comunicación y usando como herramienta las redes sociales, las cuales les brindan una mayor cercanía con su cliente final.

La estrategia de desarrollar la unidad de negocio de Loders Croklaan, es una buena iniciativa, debido a ser la investigación y el desarrollo de nuevos productos lo que genera una diversificación de su catálogo y la oportunidad de enfocarlo según el país al que se desea ingresar. Sin embargo, este mecanismo requiere de una situación financiera estable y con prospecto de crecimiento, lo cual IOI no se encuentra; por lo cual la mejor opción para poder desarrollar la estrategia de crecimiento se debe recurrir a los strategic alliances permitiéndole así un menor costo financiero y dándole estabilidad a la empresa.

El Plan 2025 de Julian Veitch es acertado debido a que se encuentra en sintonía con el mundo globalizado y en constante cambio de hoy en día; la investigación de nuevos productos y creación de nuevas patentes si bien es una opción de alto costo y de riesgo, es la mejor estrategia que la empresa puede utilizar para poder sostenerse en el tiempo y generar mayores ganancias a mediano plazo. Estos nuevos productos deben de ser vanguardistas y sustentables en línea con los cuidados del medio ambiente que se le exige a esta industria.

Además del área financiera, el otro problema de la compañía es el área de logística; esto se debe a que sus operaciones tienen un costo alto generando un menor margen; esta es

un sector que necesita una reestructuración inmediata; ya que el abaratamiento de costos dispone un crecimiento inmediato de los profits. Para iniciar con estas acciones se debe de primero descentralizar las tomas de decisiones para poder tener una cadena mas simplificada y efectiva lo cual ahorra tiempos reflejandose tambien en los costos.



## RECOMENDACIONES

Como recomendaciones generales, IOI debe seguir con su estrategia de expansión a nuevos mercados pero con la ayuda de alianzas estratégicas que le permitirá decidir tanto los acuerdos como los países a ingresar. Además, se deben realizar investigaciones de mercado exhaustivas para disminuir el riesgo que implica ingresar a un nuevo país. A su vez, esta investigación permitirá a la empresa emplear sus estrategias de marketing a nivel internacional plasmando la imagen renovada de la compañía.

Por otro lado, es necesario mejorar la estrategia de comunicación de la empresa, ellos ya tienen un área de comunicación/relaciones públicas; sin embargo, las tácticas empleadas no han sido las más adecuadas. En ese sentido, se debe implementar una estrategia moderna con llegada no sólo al cliente industrial sino también al público general porque son ellos los consumidores finales de los productos, quienes deciden a quien comprarle sobre la base de los compuestos, sobre todo en los continentes de Europa, Asia y Norteamérica.

En cuanto al área logística, se debe hacer una revisión de los procesos, ya que estos están generando altos costos en la cadena productiva, reduciendo las ganancias de la empresa. Se sabe que no se puede implementar el método JIT pero se debería buscar otros métodos que vayan de acuerdo con la industria y la sustentabilidad requerida con el fin de hacer una reingeniería de algunos procedimientos para disminuir los costes actuales.

El área financiera es la más importante de la empresa y, como se ha podido apreciar a lo largo de este trabajo, esta se encuentra endeudada por la inversión que se está haciendo a miras del 2025 en el área de Lodgers. Por esta razón, IOI debe buscar inversionistas que quieran invertir en el negocio, quienes deben ser arriesgados y contar con el capital necesario para poder ayudar a la compañía a expandirse a los nuevos mercados deseados.

Las proyecciones al 2025 de la empresa son positivas pero se encuentran en un mercado volátil; primero porque los cultivos dependen de factores externos como el clima, factor impredecible, y fenómenos como El Niño, que pueden ocurrir en cualquier momento; por lo que se debe estar alerta a los cambios que se van dando en la industria y sobre todo de

sus competencias directas con el fin de anticiparse a posibles amenazas y trazar las estrategias correctas que permitirán a la empresa no verse afectados por estos factores externos.

En cuanto a los certificados RSPO, a lo largo del caso nos damos cuenta que para esta industria es primordial, por lo que se debe tener un especial cuidado en cumplir con todos los procesos y requerimientos que pida la certificación; así como tener comunicación con ONG que se especializan en aceite de palma para tener un *feedback* de qué se pueden hacer para que ni la empresa ni el medio ambiente resulten perjudicados.



## REFERENCIAS

- Aguilera, C. I. (2000). Un Enfoque Gerencial de la Teoría de las Restricciones. *Estudios Gerenciales* (77), 53-69. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/212/21207704.pdf>
- Alfalla, R. (2016). *Gestión Estratégica de la Cadena de Suministro* (1 ed.). Lima: Universidad del Pacífico. Recuperado de <https://www.scribd.com/read/338797629/Gestion-Estrategica-de-la-Cadena-de-Suministro#>
- Ballou, R. (2004). *Logística, Administración de la Cadena de Suministro* (Quinta ed.). México: Pearson Educación.
- Companys, R. y Fonollosa i Guardiet, J. (1999). *Nuevas técnicas de gestión de stocks: MRP y JIT*. Barcelona: Marcombo S.A.
- Dieleman, M. (2018). *IOI's Global Challenge: Moving up the Palm Oil Value Chain*. National University of Singapore. IVEY Publishing. doi:W18090
- Dwyer, F. y Tanner, J. (2007). *Marketing Industrial: Conexión entre la estrategia, las relaciones y el aprendizaje*. México D. F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Fahed, S. (2017). Strategic logistics outsourcing: upstream-downstream supply chain comparison. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 10(3), 309-333. doi:10.1108/JGOSS-08-2016-0024
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (Julio de 2019). *FAOSTAT*. Recuperado de <http://www.fao.org/faostat/en/#data/QC/visualize>
- International Trade Center. (Julio de 2019). *Trademap*. Recuperado de <https://www.trademap.org/Index.aspx>
- IOI Corporation Berhard. (2016). *Financial Reports*. Recuperado el 2019 de Bursa Malaysia:

[http://disclosure.bursamalaysia.com/FileAccess/apbursaweb/download?id=176997  
&name=EA\\_DS\\_ATTACHMENTS](http://disclosure.bursamalaysia.com/FileAccess/apbursaweb/download?id=176997&name=EA_DS_ATTACHMENTS)

IOI Group (2019). *Annual Report 2018*. Kuala Lumpur. Obtenido de

[https://www.ioigroup.com/Content/IR/PDF/AR/2018\\_AR.pdf](https://www.ioigroup.com/Content/IR/PDF/AR/2018_AR.pdf)

(2019). *BungeMaxx Lecithins*. Recuperado de Bunge Loders Croklaan:

[http://latinamerica.bungeloders.com/images/static\\_pages/Leaflet\\_Lecithin\\_web.pdf](http://latinamerica.bungeloders.com/images/static_pages/Leaflet_Lecithin_web.pdf)

(2019). *Our Business*. Recuperado de IOI GROUP:

[https://www.ioigroup.com/Content/BUSINESS/B\\_Overview](https://www.ioigroup.com/Content/BUSINESS/B_Overview)

(2019). *Product List*. Recuperado de IOI OLEOCHEMICAL:

[http://www.ioioleo.com/pro\\_prolist.html](http://www.ioioleo.com/pro_prolist.html)

(s.f.). *Applications*. Recuperado de Bunge Loders Croklaan:

<http://latinamerica.bungeloders.com/applications/>

Kotler, P. y Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing* (Decimoquinta ed.). México D. F.: Pearson.

Lambin, J., Gallucci, C. & Sicurello, C. (2009). *Dirección de Marketing. Gestión Estratégica y Operativa del Mercado* (Segunda ed.). México D. F.: Mc Graw Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.

Oficina Económica y Comercial de España en Kuala Lumpur (2016). *INFORME ECONÓMICO Y COMERCIAL: MALASIA*. Kuala Lumpur: Oficina Económica y Comercial de España. Obtenido de <http://www.comercio.gob.es/tmpDocsCanalPais/CA1F9DF07AE1BC47B3384F66144F90B1.pdf>

Omain, S. y Abdul Hamid, A. (2010). *Supply Chain Management Practices in Malaysia Palm Oil Industry*. Melaka: APIEMS, Asia Pacific Industrial Engineering and Management Society.

Peng, M. (2014). *Global Business* (Tercera ed.). Mason, OHIO, Estados Unidos: South-Western.

- Pierre, D. (2018). *International Logistics: The Management of International Trade Operations*. Berea: Cicero Books.
- Press, E. (2011). *Empresas de familia: del conflicto a la eficiencia* (Primera ed.). Buenos Aires: Granica.
- Rothaermel, F. (2015). *Strategic Management* (Segunda ed.). Nueva York: McGraw-Hill Education.
- Supply Chain Council. (2008). *SCOR Overview version 9.0*. United States: Supply Chain Council.
- Swink, M. y Song, M. (2007). Effects of Marketing-Manufacturing integration on a new product development time and competitive advantage. *Journal of Operations Management*, 25(1), 203-217.
- Thai Dan, V. (2011). Oil Palm Development in Vietnam. En M. Colchester, S. Chao, J. Dallinger, H. Sokhannaro, V. Thai Dan, & J. Villanueva editores, *Oil Palm Expansion in South East Asia: Trends and Implications for local communities and indigenous peoples*. Perkumpulan Sawit Watch, Forest Peoples Programme.
- Obtenido de  
<https://www.forestpeoples.org/sites/fpp/files/publication/2011/11/chapter-3-oil-palm-development-vietnam.pdf>
- World Bank. (Julio de 2019). *Databank* Recuperado de  
<https://databank.bancomundial.org/home.aspx>

## BIBLIOGRAFÍA

- Carreño, A. (2017). *Cadena de Suministro y Logística*. Lima: Fondo Editorial PUCP.
- Christopher, M. (2011). *Logistics & Supply Chain Management* (Cuarta ed.). Edinburgh: Pearson.
- Coyne, K. (1986). *Sustainable competitive advantage: What it is, what it isn't*. Business Horizons.
- De Massis, A., Di Minin, A. y Frattini, F. (2015). Family-Driven Innovation: Resolving the Paradox in Family Firms. *California Management Review*, 58(1).
- Dwyer, F. R., y Tanner, J. F. (2007). *Marketing Industrial: Conexión entre la estrategia, las relaciones y el aprendizaje*. Mexico D.F: McGraw-Hill Interamericana.
- IOI Corporation Berhad. (2017). *Annual Report 2017*. Kuala Lumpur. Recuperado de [http://disclosure.bursamalaysia.com/FileAccess/apbursaweb/download?id=182505&name=EA\\_DS\\_ATTACHMENTS](http://disclosure.bursamalaysia.com/FileAccess/apbursaweb/download?id=182505&name=EA_DS_ATTACHMENTS)
- IOI Corporation Berhad. (2016). *Financial Reports*. Recuperado el 2019, de Bursa Malaysia: [http://disclosure.bursamalaysia.com/FileAccess/apbursaweb/download?id=176997&name=EA\\_DS\\_ATTACHMENTS](http://disclosure.bursamalaysia.com/FileAccess/apbursaweb/download?id=176997&name=EA_DS_ATTACHMENTS)
- IOI Group. (2019). *Annual Report 2018*. Kuala Lumpur. Recuperado de [https://www.ioigroup.com/Content/IR/PDF/AR/2018\\_AR.pdf](https://www.ioigroup.com/Content/IR/PDF/AR/2018_AR.pdf)
- Ismail, D. (17 de 04 de 2016). *IOI Group*. Recuperado de IOI Group – Update on Sustainability: <https://www.ioigroup.com/Content/MEDIA/NewsroomDetails?intNewsID=781>
- (22 de 04 de 2016). *IOI GROUP*. Recuperado de IOI Group – Update on Sustainability: <https://www.ioigroup.com/Content/MEDIA/NewsroomDetails?intNewsID=783>



(28 de 04 de 2016). *IOI Group*. Recuperado de IOI's response to Greenpeace's article on its Ketapang concessions in Indonesia:

<https://www.ioigroup.com/Content/MEDIA/NewsroomDetails?intNewsID=784>

Keller, K. (2013). *Strategic Brand Management Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (Cuarta ed.). Pearson. Recuperado de <https://tranbaothanh.files.wordpress.com/2016/09/strategic-brand-management-4th-edition.pdf>

Lee Yeow Chor, D. (31 de 03 de 2016). *IOI Group*. Recuperado de Statement by IOI Chief Executive Officer on RSPO Suspension:

<https://www.ioigroup.com/Content/MEDIA/NewsroomDetails?intNewsID=778>

Lin, M. y Chen, C. (2008). Integration and Knowledge sharing: transforming to long-term competitive advantage. *International Journal of Organizational Analysis*, 16(1/2), 83-108.

Ross, S. A., Westerfield, R. W., y Jordan, B. D. (2014). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. Mexico D.F: McGraw Hill Education.



**ANEXOS**

## Anexo 1: Ranking de Factores

Ranking de Factores			Países				
CRITERIO	AÑO	PESO	INDIA	CHINA	PAKISTÁN	PAÍSES BAJOS	ESPAÑA
<b>P.A. 15.11.00.00.00 Importaciones 2019</b>		<b>30%</b>					
Volumen de importaciones	2018	15%	5	4	3	2	1
Nivel de precios de las importaciones	2018	15%	1	2	3	5	4
<b>Indicadores Macroeconómicos</b>		<b>20%</b>					
Ranking en facilidad para hacer negocios	2018	10%	2	3	1	4	5
PBI, tasa de crecimiento anual	2017	5%	5	4	3	1	2
Exportaciones e importaciones de productos y servicios, % de PBI	2017	5%	3	2	1	5	4
<b>Indicadores de Desempeño Logístico</b>		<b>40%</b>					
Desempeño global	2018	10%	2	3	1	5	4
Desempeño frecuencia de arribo de embarques al destinatario dentro del plazo previsto	2018	5%	2	3	1	5	4
Desempeño facilidad para localizar y hacer seguimiento a los envíos	2018	5%	2	3	1	5	4
Desempeño facilidad para coordinar embarques a precios competitivos	2018	5%	2	3	1	4	5
Desempeño eficiencia del despacho aduanero	2018	5%	2	3	1	5	4
Desempeño competitivas y calidad de los servicios logísticos	2018	5%	2	3	1	5	4
Desempeño calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y el transporte	2018	5%	2	3	1	5	4
<b>Otros indicadores</b>		<b>10%</b>					
Tiempo para importar y/o exportar, cumplimiento documental	2018	5%	3	4	2	5	5
Costo para importar y/o exportar, cumplimiento fronterizo	2018	5%	3	4	2	5	5
<b>TOTAL</b>			<b>2.6</b>	<b>3.1</b>	<b>1.8</b>	<b>4.2</b>	<b>3.7</b>

Fuente: Trademap (2019). Recuperado el 22/06/2019 de <http://www.trademap.org>

Databank-Banco Mundial (2019). Recuperado el 22/06/2019 de <https://databank.bancomundial.org/source/world-development-indicators#>

Elaboración propia

## Anexo 2: Datos del Ranking de Factores

CRITERIO	AÑO	PESO	INDIA	CHINA	PAKISTÁN	PAÍSES BAJOS	ESPAÑA
<b>P.A. 15.11.00.00.00 Importaciones 2019</b>		<b>30%</b>					
Volumen de importaciones	2018	15%	7,932,540	5,323,661	2,352,732	2,480,878	1,300,433
Nivel de Precios de las importaciones	2018	15%	USD 624	USD 637	USD 651	USD 692	USD 684
<b>Indicadores Macroeconómicos</b>		<b>20%</b>					
Ranking en facilidad para hacer negocios	2018	10%	77	46	136	36	30
PBI, tasa de crecimiento anual	2017	5%	7.1678889	6.9	5.7006212	2.8688322	2.9791824
Exportaciones e importaciones de productos y servicios, % de PBI	2017	5%	21.986068	18.04602	17.552691	72.220941	31.400072
<b>Indicadores de Desempeño Logístico</b>		<b>40%</b>					
Desempeño global	2018	10%	3.176569	3.6052	2.419197	4.019269	3.831336
Desempeño frecuencia de arribo de embarques al destinatario dentro del plazo previsto	2018	5%	3.497141	3.840015	2.663294	4.253336	4.063369
Desempeño facilidad para localizar y hacer seguimiento a los envíos	2018	5%	3.319387	3.648469	2.265452	4.024758	3.834502
Desempeño facilidad para coordinar embarques a precios competitivos	2018	5%	3.211983	3.535715	2.629385	3.682287	3.82952
Desempeño eficiencia del despacho aduanero	2018	5%	2.964512	3.285924	2.122048	3.917559	3.620888
Desempeño competitividad y calidad de los servicios logísticos	2018	5%	3.128073	3.594975	2.58688	4.087875	3.800271
Desempeño calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y el transporte	2018	5%	2.905174	3.753218	2.197486	4.207611	3.83987
<b>Otros indicadores</b>		<b>10%</b>					
Tiempo para importar y/o exportar, cumplimiento documental	2018	5%	29.7	24	143	1	1
Costo para importar y/o exportar, cumplimiento fronterizo	2018	5%	331	326	475.7	0	0
<b>TOTAL</b>							

Fuente: Trademap (2019). Recuperado el 22/06/2019 de <http://www.trademap.org>

Databank-Banco Mundial (2019). Recuperado el 22/06/2019 de <https://databank.bancomundial.org/source/world-development-indicators#>

Elaboración propia.

### Anexo 3: Volumen y Precio de Aceite de Palma del Top 5

	Volumen TM			Precio Unitario (FOB/ TM)		
	2014	2018	Var %	2014	2018	Var %
Mundo	40 351 032	46 014 925	14.04%	USD 875.00	USD 684	-21.83%
India	7 932 540	8 805 265	11.00%	USD 826.00	USD 624	-24.46%
China	5 323 661	5 327 144	0.07%	USD 823.00	USD 637	-22.60%
Pakistán	2 352 732	2 964 215	25.99%	USD 826.00	USD 651	-21.19%
Países Bajos	2 480 878	2 603 840	4.96%	USD 868.00	USD 692	-20.28%
España	1 300 433	1 933 272	48.66%	USD 860.00	USD 684	-20.47%
<b>TOP 5</b>	<b>19 390 244</b>	<b>21 633 736</b>	<b>11.57%</b>	<b>USD 846.33</b>	<b>USD 662.00</b>	<b>-21.78%</b>

Fuente: Trademap (2019). Recuperado de <http://www.trademap.org>

Elaboración Propia

## Anexo 4: Ranking de Factores de países emergentes

Ranking de Factores			Países				
CRITERIO	AÑO	PESO	CHINA	VIETNAM	MALASIA	EGIPTO	TURQUÍA
<b>P.A. 15.11.00.00.00 Importaciones 2019</b>		<b>30%</b>					
Volumen de importaciones	2018	15%	5	4	3	2	1
Nivel de Precios de las importaciones	2018	15%	4	3	2	5	1
<b>Indicadores Macroeconómicos</b>		<b>20%</b>					
Ranking en facilidad para hacer negocios	2018	10%	3	2	5	1	4
PBI, tasa de crecimiento anual	2017	5%	4	3	2	1	5
Exportaciones e importaciones de productos y servicios, % de PBI	2017	5%	1	5	4	2	3
<b>Indicadores de Desempeño Logístico</b>		<b>40%</b>					
Desempeño global	2018	10%	5	4	3	1	2
Desempeño frecuencia de arribo de embarques al destinatario dentro del plazo previsto	2018	5%	5	4	2	1	3
Desempeño facilidad para localizar y hacer seguimiento a los envíos	2018	5%	5	4	2	1	3
Desempeño facilidad para coordinar embarques a precios competitivos	2018	5%	5	3	4	1	2
Desempeño eficiencia del despacho aduanero	2018	5%	5	4	3	1	2
Desempeño competitividad y calidad de los servicios logísticos	2018	5%	5	4	3	1	2
Desempeño calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y el transporte	2018	5%	5	2	3	1	4
<b>Otros indicadores</b>		<b>10%</b>					
Tiempo para importar y/o exportar, cumplimiento documental	2018	5%	3	2	4	1	5
Costo para importar y/o exportar, cumplimiento fronterizo	2018	5%	3	2	4	1	5
<b>TOTAL</b>			<b>4.20</b>	<b>3.30</b>	<b>3.10</b>	<b>1.80</b>	<b>2.60</b>

Fuente: Trademap (2019). Recuperado el 22/06/2019 de <http://www.trademap.org>

Databank-Banco Mundial (2019). Recuperado el 22/06/2019 de <https://databank.bancomundial.org/source/world-development-indicators#>

Elaboración propia.

## Anexo 5: Datos del Ranking de Factores de países emergentes

CRITERIO	AÑO	PESO	China	Vietnam	Malasia	Egipto	Turquía
<b>P.A. 15.11.00.00.00 Importaciones 2019</b>		<b>30%</b>					
Volumen de importaciones	2018	15%	5,327,144	861,476	807,160	717,960	628,507
Nivel de Precios de las importaciones	2018	15%	USD 637	USD 596	USD 561	USD 956	USD 652
<b>Indicadores Macroeconómicos</b>		<b>20%</b>					
Ranking en facilidad para hacer negocios	2018	10%	46	69	15	120	43
PBI, tasa de crecimiento anual	2017	5%	6.9000	6.8122	5.8970	4.1812	7.4412
Exportaciones e importaciones de productos y servicios, % de PBI	2017	5%	18.0460	98.7911	64.4478	29.3084	29.3178
<b>Indicadores de Desempeño Logístico</b>		<b>40%</b>					
Desempeño global	2018	10%	3.6051	3.2740	3.2209	2.8249	3.1458
Desempeño frecuencia de arribo de embarques al destinatario dentro del plazo previsto	2018	5%	3.8400	3.6720	3.4638	3.1944	3.6281
Desempeño facilidad para localizar y hacer seguimiento a los envíos	2018	5%	3.6485	3.4498	3.1478	2.7244	3.2331
Desempeño facilidad para coordinar embarques a precios competitivos	2018	5%	3.5357	3.1555	3.3478	2.7919	3.0607
Desempeño eficiencia del despacho aduanero	2018	5%	3.2859	2.9502	2.8983	2.6000	2.7135
Desempeño competitividad y calidad de los servicios logísticos	2018	5%	3.5950	3.3993	3.2978	2.8178	3.0468
Desempeño calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y el transporte	2018	5%	3.7532	3.0055	3.1472	2.8178	3.2100
<b>Otros indicadores</b>		<b>10%</b>					
Tiempo para importar y/o exportar, cumplimiento documental	2018	5%	24	76	7	265	3
Costo para importar y/o exportar, cumplimiento fronterizo	2018	5%	326	373	213	554	46
<b>TOTAL</b>							

Fuente: Trademap (2019). Recuperado el 22/06/2019 de <http://www.trademap.org>

Databank-Banco Mundial (2019). Recuperado el 22/06/2019 de <https://databank.bancomundial.org/source/world-development-indicators#>

Elaboración propia.

## Anexo 6: Volumen y Precio de Aceite de Palma en países emergentes

	Volumen TM			Precio Unitario (FOB/ TM)		
	2014	2018	Var %	2014	2018	Var %
Mundo	40 351,032	46 014 925	14.04%	USD 875.00	USD 684	-21.83%
China	5 323 661	5 327 144	0.07%	USD 823.00	USD 637	-22.60%
Vietnam	508 008	861 476	69.58%	USD 1100.00	USD 596	-45.82%
Malasia	514 151	807 160	56.99%	USD 742.00	USD 561	-24.39%
Egipto	466 104	717 960	54.03%	USD 918.00	USD 956	4.14%
Turquía	595 726	628 507	5.50%	USD 825.00	USD 652	-20.97%
<b>TOP 5</b>	<b>7 407 650</b>	<b>8 342 247</b>	<b>12.62%</b>	<b>USD 880.50</b>	<b>USD 681.00</b>	<b>22.66%</b>

Fuente: Trademap (2019). Recuperado de <http://www.trademap.org>



## Anexo 7: Matriz EFE

Factores		Peso	Calificación	Calificación Ponderada
<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>51%</b>		
1	Crecimiento de Mercados Emergentes	8%	2	0.16
2	Precio Competitivo del Palm Oil	13%	3	0.39
3	Demanda del Palm Oil crece en grandes porcentajes	8%	4	0.32
4	Crecimiento de los Países Desarrollados	10%	3	0.3
5	Nuevas Mergers & Acquisitons	5%	2	0.1
6	Renovación de la Organización e Innovación	7%	2	0.14
<b>AMENAZAS</b>		<b>49%</b>		
1	Decrecimiento del consumo por corriente ambientalista	10%	4	0.4
2	Apoyo del Gobierno de Indonesia a compañías nacionales productoras de aceite de palma	5%	3	0.15
3	Aparición de nuevas empresas de aceite de palma	8%	3	0.24
4	Crecimiento de empresas de aceite de palma ya establecidas	8%	3	0.24
5	Fiscalización de ONG	10%	3	0.3
6	Trabajadores con talento se van de IOI a otras empresas	8%	1	0.08
<b>Totales</b>		<b>100%</b>		<b>2.82</b>

<b>Calificar entre 1y 4</b>	<b>4</b>	<b>Responde muy bien</b>
	<b>3</b>	<b>Responde bien</b>
	<b>2</b>	<b>Responde promedio</b>
	<b>1</b>	<b>Responde mal</b>

Elaboración propia.

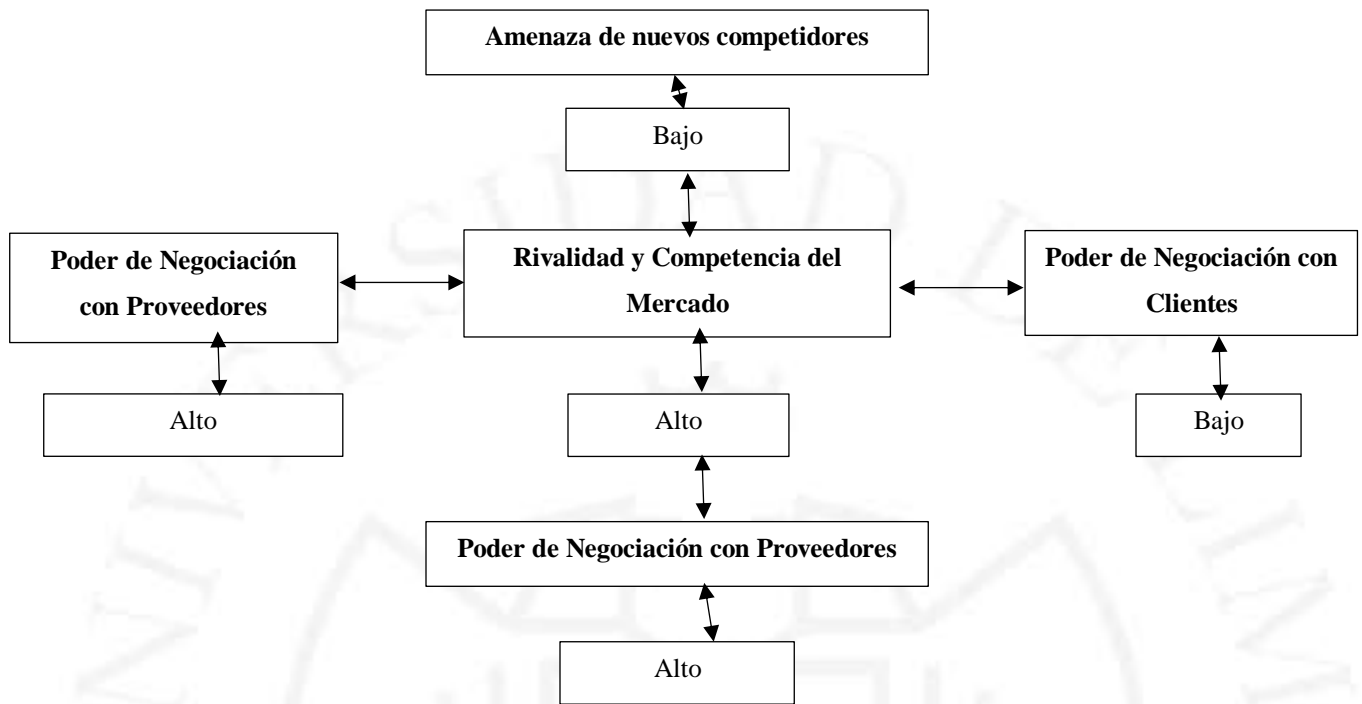
## Anexo 8: Matriz EFI

Factores		Peso	Calificación	Calificación Ponderada
<b>Debilidades</b>		<b>52%</b>		
1	Crisis de sostenibilidad	10%	1	0.10
2	Diferentes preferencia de productos en los distintos continentes	6%	2	0.12
3	Daño en la reputación de IOI desde el 2016	10%	1	0.10
4	Crisis corporativa	10%	1	0.10
5	Centralización en el control de los costos	8%	2	0.16
6	Comunicación entre las diferentes áreas de la empresa son débiles	8%	2	0.16
<b>Fortalezas</b>		<b>48%</b>		
1	Mercado diversificado	10%	4	0.40
2	Catálogo de productos diversificado	10%	4	0.40
3	Inversión en diferentes patentes	10%	4	0.40
4	Estrategia de crecimiento mediante la adquisición de más áreas de cultivo	5%	3	0.15
5	Valores fundamentales de la empresa	5%	3	0.15
6	Enfoque de la empresa centrado en el cliente	8%	4	0.32
<b>Totales</b>		<b>100%</b>		<b>2.56</b>

<b>Calificar entre 1 y 4</b>	<b>4</b>	<b>Fortaleza Mayor</b>
	<b>3</b>	<b>Fortaleza Menor</b>
	<b>2</b>	<b>Debilidad Menor</b>
	<b>1</b>	<b>Debilidad Mayor</b>

Elaboración propia.

## Anexo 9: Diamante de Porter



Elaboración propia.

## Anexo 10: Datos de la Industria de Aceite de Palma

	Ventas Promedio IOI	Participación por Producto	Ventas Wilmar	Ventas GAR	Ventas KLK	Ventas Astra Agro Lestari	Principal Competidor	Crecimiento del Mercado	Participación relativa
<b>Plantaciones</b>	848.15	0.27	17,699.25	1,665.00	2,093.00	932.33	17,699.25	0.1053	0.05
<b>Manufactura</b>	2,280.85	0.73	17,451.25	6,230.00	1,772.25	145.25	17,451.25	0.0022	0.13
<b>Total</b>	3,129.00	100.00%							

Elaboración propia.



# Anexo 11: Comunicado de Prensa "IOI's response to Greenpeace's article on its Ketapang concessions in Indonesia"

## IOI's response to Greenpeace's article on its Ketapang concessions in Indonesia

28/04/2016, Corporate Communications

This is in reference to Greenpeace's article titled "Greenpeace calls for legal action against rogue palm oil producer and trader IOI", published on 27 April 2016.

As updated in IOI Group (IOI)'s recent weekly sustainability statement, IOI had engaged Global Environment Centre (GEC), a specialist firm in peat, HCV and various conservation matters with more than 18 years of experience, to conduct a four-day field investigation trip at the alleged areas recently. The investigation and subsequent peat restoration and protection measures are part of the Action Plan submitted to the Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO) in early April 2016. The GEC report is targeted to be completed in May 2016.

At this juncture, IOI does not wish to make a final stand on the issues raised by Greenpeace until after the publication of the GEC report.

In relation to the PT KPAM development, IOI will be working with Proforest to review and verify its commitment with regard to HCS, HCV, FPIC and peat. IOI has decided to defer the clearing for new development in PT KPAM until the documentation under the RSPO New Planting Procedure (NPP) has been properly reviewed by Proforest and a peat protection plan is put in place at the ground level.

IOI would like to reiterate that we remain dedicated to all necessary actions (both corrective and forward-looking) to demonstrate our continued commitment to building a world class oil palm business, based on our published sustainability principles of no deforestation, no planting on peat and to drive positive socio-economic impact for people and communities.

For further information, please contact:

Dr Surina Ismail  
Group Head of Sustainability  
IOI Corporation Berhad  
Tel: +603-8947 8888 (ext. 6841)  
Email: surina@ioigroup.com

Comunicado extraído de la página web de IOI Group.

<https://www.ioigroup.com/Content/MEDIA/NewsroomDetails?intNewsID=784>

## Anexo 12: Ejemplo de Comunicado semanal de IOI Group

### IOI Group – Update on Sustainability

22/04/2016, Corporate Communications

In this week's update, we would like to provide you with further details on the activities that we are pursuing to ensure our sustainability commitments are met. Specifically, on the matter related to our temporary suspension by the Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO) of our Group's Certification:

- On 18 April, 2016, IOI Group (IOI) met with Aidenvironment to discuss the revised Action Plan that we had submitted to RSPO on 6 April. During this meeting, we discussed on-the-ground verification of some of the action plans, together with Global Environment Centre (GEC), who was appointed after consultation with Aidenvironment. GEC is a specialist in peat, HCV and various conservation matters, and will support IOI to execute the corrective measures concerning our plantation operations in Kalimantan Barat including peat restoration and peat protection.
- A field trip to Kalimantan with GEC is currently in progress which will be followed by a meeting with Aidenvironment on either 28 or 29 April, to discuss the outcome of the field trip and the necessary actions to address the matter of the complaint, with the presence of IOI's Senior Management team.
- We also discussed with Aidenvironment and Greenpeace the elements of the Action Plan relating to legal compliance issues raised in the complaint, as well as the appointment of a legal consultant, Pak Andiko Mancayo, to support us to address this matter.
- Finally, the HCV Peer Review of the three subsidiaries will be reviewed by a RSPO approved reviewer. The PT BSS's HCV Assessment is scheduled to be completed on 18 April, while the HCV Assessment for the other two subsidiaries (PT BNS and PT SKS) is to be done one week later.

IOI Group would like to reiterate that we remain dedicated to all necessary actions (both corrective and forward-looking) to demonstrate our continued commitment to building a world class oil palm business, based on our published sustainability principles of no deforestation, no planting on peat and to drive positive socio-economic impact for people and communities.

For further information, please contact:

Dr Surina Ismail  
Group Head of Sustainability  
IOI Corporation Berhad  
Tel: +603-8947 8888 (ext: 6841)  
Email: surina@ioigroup.com

Comunicado extraído de la página web de IOI Group.

<https://www.ioigroup.com/Content/MEDIA/NewsroomDetails?intNewsID=783>

## Anexo 13: FODA de empresas familiares

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 La familia es el recurso central: la unión genera que puedan afrontar factores externos.</li> <li>2 Tienen una visión a largo plazo porque los dueños son emprendedores.</li> <li>3 Las nuevas generaciones generan una renovación y enriquecimiento.</li> <li>4 Los trabajadores tienen un mayor sentimiento de lealtad.</li> <li>5 Tienen un enfoque hacia el cliente por lo que la calidad e imagen son importantes.</li> <li>6 Cuentan con un sentimiento de superación y progreso, su dedicación es mayor.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Debido a su prestigio y confianza pueden buscar la inserción a nuevos mercados.</li> <li>2 Buscan la continua inversión en la empresa.</li> <li>3 Cuentan con una visión a largo plazo.</li> <li>4 Utilización de capitales propios envés de externos para la inversión.</li> <li>5 El proceso de toma de decisiones es ágil porque existe menos burocracia.</li> <li>6 La Responsabilidad Social es un pilar importante en estas empresas.</li> </ol>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Retraso en las sucesiones de mando.</li> <li>2 Son idealistas.</li> <li>3 La lucha de poder al momento de ceder el mando.</li> <li>4 Los puestos directivos son escogidos predominantemente por el lazo familiar sin considerar en muchos casos los intereses de la empresa.</li> <li>5 Existe una confusión de familia/empresa.</li> <li>6 El ciclo del producto es similar al ciclo de vida de las empresas familiares.</li> <li>7 Poca atracción al talento debido al nepotismo en las EF.</li> <li>8 Centralización en la toma de decisiones.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Lucha constante por mantener la empresa a flote.</li> <li>2 La vida familiar va de la mano con el desarrollo de la empresa</li> <li>3 Las etapas de transición están llenas de dudas e incertidumbre.</li> <li>4 Falta de conocimiento de lo que sucede en otras empresas (por generaciones menores)</li> <li>5 Los sistemas de remuneración.</li> <li>6 Falta de poder de decisión por los sucesores en búsqueda de aprobación.</li> <li>7 Crecimiento de la competencia con otro modelo de negocio.</li> <li>8 Resistencia a la tecnología.</li> </ol>

Elaboración propia.

Fuente: Press, E. (2011). *Empresas de familia: del conflicto a la eficiencia* (Primera ed.). Buenos Aires: Granica.

## Anexo 14: Estado de Resultados de IOI Group

	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Revenue growth	20.34%	1.02%	-8.24%	-6.31%	-13.58%	
Revenue	14 127.30	11 739.30	11 621.00	12 664.00	13 516.50	15 640.30
Cost	12 567.10	10 289.70	10 160.50	10 387.40	10 782.70	13 138.00
<b>Profit before Interest taxation</b>	<b>1560.20</b>	<b>1449.60</b>	<b>1460.50</b>	<b>2276.60</b>	<b>2733.80</b>	<b>2502.30</b>
Cost percentage of Revenue	88.96%	87.65%	87.43%	82.02%	79.77%	84.00%
Net foreign currency Translation (Loss)/Gain	-298.8	-318.5	-753.3	-22	200.4	-290.4
Growth of Loss/Gain Foreign Currency Translation	-6.19%	-57.72%	3324.09%	-110.98%	-169.01%	
Net interest expenses	-174.20	-165.30	-268.20	-218.30	-427.40	149.10
<b>Profit before Taxation</b>	<b>1087.20</b>	<b>965.80</b>	<b>439.00</b>	<b>2036.30</b>	<b>2506.80</b>	<b>2361.00</b>
Taxation	-331.5	-319.5	-284.6	-533.8	-512.2	-550.4
<b>Profit for the Financial Year from Continuing Operations</b>	<b>755.70</b>	<b>646.30</b>	<b>154.40</b>	<b>1502.50</b>	<b>1994.60</b>	<b>1810.60</b>
Profit for the Financial Year from Discontinuing Operations	10.4	-	-	1887.2		
<b>Profit for the Financial Year</b>	<b>766.10</b>	<b>646.30</b>	<b>154.40</b>	<b>3389.70</b>	<b>1994.60</b>	<b>1810.60</b>
Growth of Profit	18.54%	318.59%	-95.45%	69.94%	10.16%	

Elaboración propia.



## Anexo 15: Estados Financieros de IOI Group (Assets)

	2017	2016	2015	2014	2013	2012
<b>Assets</b>						
<b>Non-Current Assets</b>						
Property, Plant and Equipment (PPE + Land Held)	10 086.90	9999.30	6649.80	6410.00	7772.50	7572.60
Growth PPE	0.9%	50.4%	3.7%	-17.5%	2.6%	
Prepaid Lease Payments	-	21.10	32.50	30.10	129.20	29.60
Investment (Properties + Associates)	1121.10	944.40	946.80	895.20	2820.10	2143.90
Growth Investment	18.7%	-0.3%	5.8%	-68.3%	31.5%	
Jointly Controlled Entities	-	31.70	35.20	33.00	3686.10	3483.10
Other Assets	781.70	708.00	643.50	577.30	647.10	650.10
<b>Total Non-Current Assets</b>	<b>11 989.89</b>	<b>11 704.50</b>	<b>8307.86</b>	<b>7944.92</b>	<b>1 055.32</b>	<b>13 879.30</b>
Current Assets	6,035.00	5851.60	5126.10	7386.00	8846.70	9185.60
Growth Current Assets	3.13%	14.15%	-30.60%	-16.51%	-3.69%	
Inventories	2707.70	2284.40	2083.10	2154.60	2510.35	2602.97
Growth Inventories	18.53%	9.66%	-3.32%	-14.17%	-3.56%	
Cash and bank balances*	685.10	569.40	478.20	350.90	408.84	423.92
Growth Cash and Bank Balances	20.32%	19.07%	36.28%	-14.17%	-3.56%	
<b>Total Assets</b>	<b>18 024.89</b>	<b>17 556.10</b>	<b>13 433.96</b>	<b>15 330.92</b>	<b>23 902.02</b>	<b>23 064.90</b>

Elaboración propia.

## Anexo 16: Estados Financieros de IOI Group (Equity and Liabilities)

	2017	2016	2015	2014	2013	2012
<b>Equity and Liabilities</b>						
<b>Equity</b>						
Share Capital	783.80	646.20	645.90	645.00	643.40	642.70
Growth share capital	21.3%	0.0%	0.1%	0.2%	0.1%	
Reserves	6673.60	6491.90	4413.20	5391.80	13 028.60	11 985.20
<b>Total Equity and Reserves</b>	<b>7457.40</b>	<b>7138.10</b>	<b>5059.10</b>	<b>6036.80</b>	<b>13 672.00</b>	<b>12 627.90</b>
Minority Interests	261.30	278.90	189.30	196.30	280.00	288.00
<b>Total Equity</b>	<b>7718.70</b>	<b>7417.00</b>	<b>5248.40</b>	<b>6233.10</b>	<b>13 952.00</b>	<b>12 915.90</b>
Growth Equity	4.1%	41.3%	-15.8%	-55.3%	8.0%	
Non-Current Liabilities	6666.40	6314.70	6320.20	5601.70	8280.90	7946.50
Current Liabilities	3639.60	3824.40	1865.30	3496.80	1668.80	2202.50
<b>Total Liabilities</b>	<b>10 306.00</b>	<b>10 139.10</b>	<b>8185.50</b>	<b>9098.50</b>	<b>9949.70</b>	<b>10 149.00</b>
Growth Liabilities	1.6%	23.9%	-10.0%	-8.6%	-2.0%	
<b>Total Equity and Liabilities</b>	<b>18 024.70</b>	<b>17 556.10</b>	<b>13 433.90</b>	<b>15,331.60</b>	<b>23,901.70</b>	<b>23,064.90</b>

Elaboración propia.

## Anexo 17: Ratios

<b>Ratios</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Razón circulante	1.66	1.53	2.75	2.11	5.30	4.17
Prueba ácida	0.91	0.93	1.63	1.50	3.80	2.99
Razón de efectivo	0.19	0.15	0.26	0.10	0.24	0.19
Razón deuda total	0.57	0.58	0.61	0.59	0.42	0.44
Margen de utilidad	5.42%	5.51%	1.33%	26.77%	14.76%	11.58%
Rendimiento sobre activos (ROA)	4.25%	3.68%	1.15%	22.11%	8.34%	7.85%
Rendimiento sobre el capital (ROE)	9.93%	8.71%	2.94%	54.38%	14.30%	14.02%
Razón intensidad del capital	1.28	1.50	1.16	1.21	1.77	1.47
Apalancamiento	1.34	1.37	1.56	1.46	0.71	0.79
Ratio endeudamiento corto plazo	0.49	0.54	0.37	0.58	0.12	0.17
Ratio de endeudamiento largo plazo	0.86	0.85	1.20	0.90	0.59	0.62

Elaboración propia.