

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

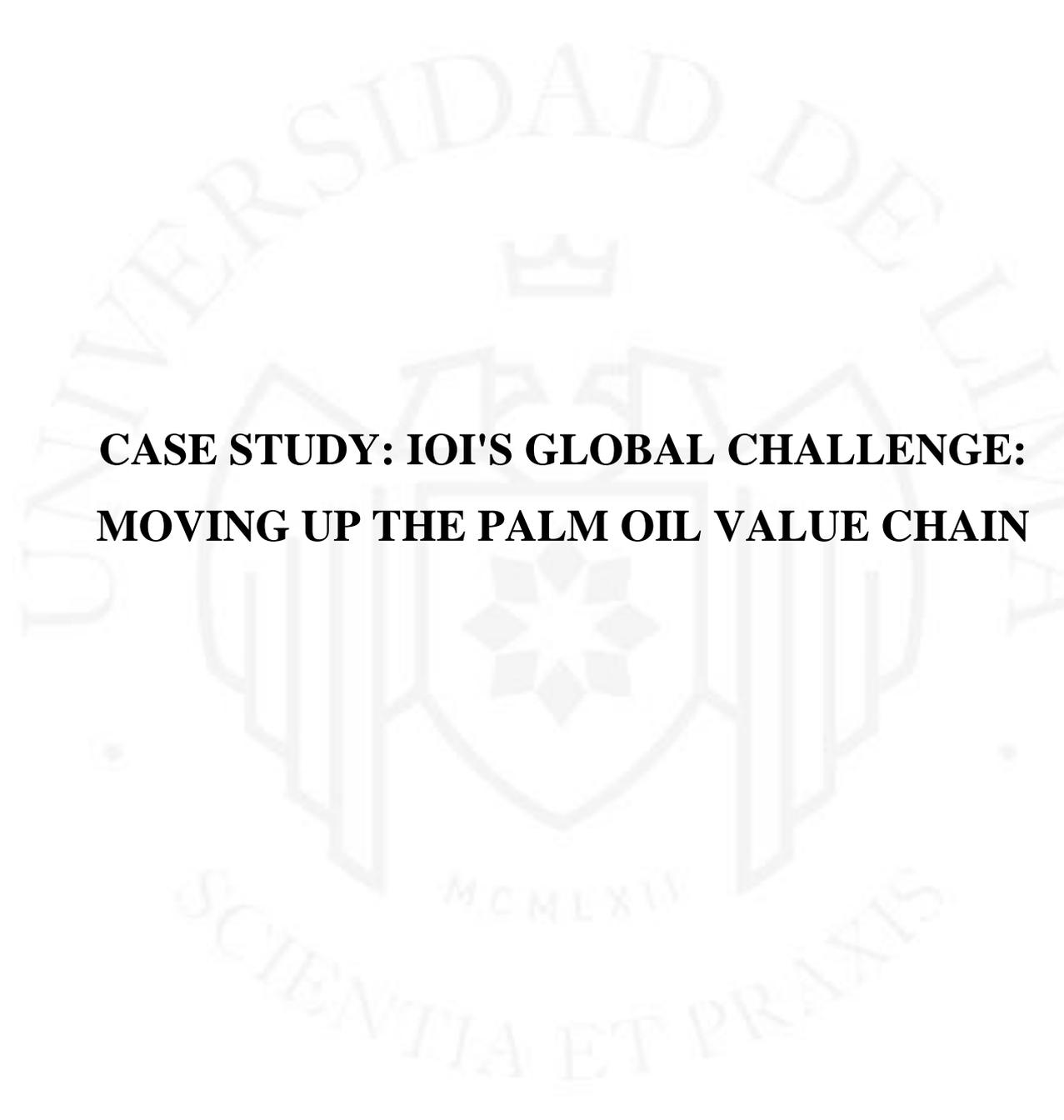
Néstor Akira Villarreal Hifume

Código 20112475

Lima – Perú

Octubre de 2019





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

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: OBJETIVOS.....	2
CAPÍTULO II: PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	3
2.1 .Inteligencia de mercados internacionales	3
2.1.1.Principales importadores mundiales de aceite de palma	3
2.1.2.Principales países emergentes según del ranking de variación acumulada	4
2.1.3.Tamaño de mercado mediante el método de consumo aparente	6
2.2. Mercadotecnia internacional.....	7
2.2.1.Grupos de productos de participación de IOI	7
2.2.2.Análisis de las estrategias de comunicación	15
2.2.3.Estrategias de marketing para IOI	18
2.2.4.Análisis de las empresas familiares e IOI.....	24
2.3. Estrategias de gestión global.....	26
2.3.1.Factores y estrategias de crecimiento de IOI para ser una mini-multinacional	26
2.3.2.Desafíos encontrados, en el crecimiento hacia otros continentes, de IOI Loders Croklaan	27
2.3.3.Ventajas competitivas de los negocios existentes más I+D para un crecimiento futuro a largo plazo	28
2.3.4.Posicionamiento IOI como empresa familiar frente a una empresa no familiar	28
2.3.5.Análisis de la propuesta de Julian Veitch	29
2.4. Logística del comercio internacional	30
2.4.1.Identificación y análisis de variables del rendimiento de la cadena de suministros en IOI	30

2.4.2. Just in time en las practicas de Supply Chain Management (SCM)	32
2.4.3. Análisis de las operaciones de downstream y upstream centradas en Lee	33
2.5. Financiamiento internacional	33
2.5.1. Análisis financiero de la empresa IOI	33
2.5.2. ¿Se aceptaría el pago con acciones?	35
2.5.3. Proyecciones financieras con apalancamiento, ¿cumplen con el plan 2025?	36
2.5.4. Aspectos financieros que considerar para ingresar a nuevos mercados	38
CAPITULO III: METODOLOGÍA DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	40
CAPITULO IV: METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	41
CAPITULO V: DESCRIPCIÓN DEL CASO	43
CAPITULO VI: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	45
CONCLUSIONES	49
RECOMENDACIONES	50
REFERENCIAS	52
ANEXOS	55

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Volumen de importaciones y precios unitarios del top 5 mundial de importadores de aceite de palma.....	3
Tabla 2.2 Indicadores macroeconómicos del top 5 de importadores.....	4
Tabla 2.3 Volumen de importaciones y precios unitarios de los 5 países emergentes	5
Tabla 2.4 Indicadores macroeconómicos de los 5 países emergentes	5
Tabla 2.5 Consumo aparente del aceite de palma.....	7
Tabla 2.6 Matriz segmento-producto.....	8
Tabla 2.7 Matriz de características del perfil de clientes industriales según el producto	10
Tabla 2.8 Matriz de las 5 fuerzas de Michael Porter	11
Tabla 2.9 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	12
Tabla 2.10 Justificación de ponderaciones de la matriz de evaluación de factores internos.....	12
Tabla 2.11 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	14
Tabla 2.12 Justificación de ponderaciones de la matriz de evaluación de factores externos.....	14
Tabla 2.13 Ranking de factores de estrategias de comunicación	17
Tabla 2.14 Matriz BCG (crecimiento-participación).....	19
Tabla 2.15 Estrategias de desarrollo, crecimiento y competitividad empleadas y a emplear.....	21
Tabla 2.16 Matriz FODA de las empresas familiares.....	25
Tabla 2.17 Tasa anual de crecimiento compuesto (CAGR)	37

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Cadena logística23



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Ranking de factores del top 5 de importadores de la p.a. 151100 a nivel mundial	56
Anexo 2: Ranking de variación acumulada en el año (%).....	57
Anexo 3: Ranking de factores del top 5 de los países emergentes	58
Anexo 4: Matriz de enfrentamiento de factores internos claves.....	59
Anexo 5: Matriz de enfrentamiento de factores externos claves	60
Anexo 6: Análisis vertical del balance general.....	61
Anexo 7: Análisis horizontal del balance general	62
Anexo 8: Análisis vertical del estado de resultados	63
Anexo 9: Análisis horizontal del estado de resultados	64
Anexo 10: Ratios financieros de la empresa IOI	65

RESUMEN

El caso de la empresa IOI Group, nos muestra una compañía familiar de origen malasio que se encuentra en la paradoja de expansión global para convertirse en una multinacional o mantener un perfil conservadurista siguiendo la idiosincrasia familiar. La empresa desarrolla sus actividades producción en su mayoría insumos a base de aceite de palma de manera sostenibles y minimizando el impacto ambiental.

Mediante la recolección de datos cualitativos y cuantitativos, el caso expone las variables de marketing, financieras, logísticas y de gestión actuales de la compañía y los contratiempos que hasta la fecha ha sufrido para posicionarse en el mercado. De este modo, podemos observar una empresa con mucho potencial de expansión debido a su enfoque al cliente, el manejo de sus procesos productivos alineados a la sostenibilidad y la excelencia operacional con la que cuentan. Sin embargo, la idiosincrasia familiar arraigada como política empresarial, dificulta el ingreso a nuevos mercados por el nepotismo, la falta de tropicalización de los procesos y el conservadurismo o incertidumbre ante el riesgo de inversión.

Por lo que, el presente trabajo de suficiencia profesional busca determinar la viabilidad de una expansión geográfica de las operaciones y ventas a través del plan 2025 de Julian Veitch.

Palabras clave: análisis de exportación, empresa familiar, exportadora, cultura y multinacional.

ABSTRACT

The case of the IOI Group company shows us a family company of Malaysian origin that is in the paradox of global expansion to become a multinational or maintain a conservatist profile following the family idiosyncrasy. The company develops its production activities mostly palm oil based supplies in a sustainable way and minimizing the environmental impact.

Through the collection of qualitative and quantitative data, the case exposes the current marketing, financial, logistic and management variables of the company and the setbacks that it has suffered to date to position itself in the market. In this way, we can observe a company with a lot of potential for expansion due to its customer focus, the management of its production processes aligned with sustainability and the operational excellence they have. However, the family idiosyncrasy rooted as business policy makes it difficult to enter new markets due to nepotism, the lack of tropicalization of processes and conservatism or uncertainty regarding investment risk.

Therefore, this work of professional sufficiency seeks to determine the viability of a geographical expansion of operations and sales through the Julian Veitch 2025 plan.

Key words: exporter, export analysis, family business, culture and multinational.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de suficiencia profesional busca analizar la situación de la empresa IOI Group a través del caso “Ioi's Global Challenge: Moving up the Palm Oil Value Chain”. Análisis abocado a las preguntas propuestas por la Carrera de Negocios Internacionales de la Universidad de Lima, el cual nos muestra cuatro enfoques claves para lograr la investigación de desarrollo de nuevos mercados internacionales: la inteligencia de mercados, la mercadotecnia, las estrategias de gestión global, la logística para el comercio y el financiamiento internacional.

La inteligencia de mercados internacionales emergentes, como nuevas áreas geográficas de destino, tiene un análisis particular pues si bien la empresa tiene volúmenes de exportación y una excelencia operativa óptima, la paradoja de la empresa familiar estuvo presente dentro de este caso, ya que la decisión de ser conservadores o expandirse influye en las operaciones de la empresa.

Encontramos una empresa con una cultura familiar muy arraigada donde la idiosincrasia llega, en ciertas ocasiones, a prevalecer. Esto trajo consigo un análisis sobre las estrategias de marketing más adecuadas para la situación de la corporación; no solo por la importancia de la comunicación de una empresa sostenible como ventajas competitivas sino también estrategias de marketing enfocadas a los lineamientos que la familia viene conservando.

El crecimiento acelerado de la compañía podría acarrear factores contraproducentes no solo por una administración centralizada sino también por la falta de tropicalización de los procesos y el enfoque conservadurista contribuiría a la disminución de la eficiencia; sin embargo, IOI busca su expansión hacia nuevos mercados emergentes con potencial de importación.

Con un apalancamiento enfocado a la inversión en I+D, plantas de procesamiento, equipos y patentes, la empresa viene empleando una administración eficiente de sus recursos financieros con proyecciones futuras de crecimiento y expansión. Esto a su vez, con un enfoque de disciplina de costos, IOI diversifica su estructura financiera dotándose de un mayor porcentaje de apalancamiento a largo plazo.

CAPÍTULO I: OBJETIVOS

La investigación y el análisis de este caso muestran objetivos a corto y largo plazo para la empresa IOI Group. Así como el plan 2025 de Julian Veitch, los objetivos se determinan por la intención de internacionalización de la empresa sin desligarse de la idiosincrasia y cultura innatas en una empresa familiar.

Del caso expuesto se desprenden los siguientes objetivos:

1. Visto desde los aspectos macroeconómicos y logísticos, se busca expandir geográficamente la compañía a través de nuevos mercados emergentes con niveles de importaciones considerables de aceite de palma y sus derivados.
2. Elaborar un análisis de las estrategias de marketing que se viene utilizando para determinar las más adecuadas para la compañía con miras a implementar el plan 2025 sin eludir la idiosincrasia familiar.
3. Buscar falencias de las estrategias de gestión global utilizadas hasta el momento para implementar mejoras con miras a la excelencia operativa como ventaja competitiva.
4. Referenciar los eslabones de la cadena de suministros y enfocar una estructura adecuada de la logística internacional para la internacionalización de la empresa.
5. Analizar financieramente la empresa para descubrir si con el apalancamiento que viene utilizando y la forma de administrar sus finanzas se puede cumplir con los objetivos de los accionistas y del directorio.

CAPÍTULO II: PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

2.1. Inteligencia de mercados internacionales

La empresa IOI busca expandir su mercado hacia los principales países importadores y emergentes del mundo. Para tal motivo es necesario poder alinear las características de estos países a la idiosincrasia de la empresa familiar del Sr Lee.

Por tanto, consideraremos la partida arancelaria (P.A.) 15.11.00 – Aceite y sus fracciones, incl. refinados, sin modificar químicamente (Trade Map, 2018) para el análisis de los volúmenes de importaciones. Además, se considerará también los factores macroeconómicos que nos muestran si es un país abierto a las exportaciones o el nivel de dificultad para los negocios y el desarrollo logístico.

2.1.1. Principales importadores mundiales de aceite de palma

A través de la elaboración de un ranking de factores (ver Anexo 1 ranking de factores del top 5 de importadores de la P.A. 151100 a nivel mundial), teniendo en consideración la P.A. 15.11.00 (Trade Map, 2018), se obtuvieron los siguientes resultados:

Según las importaciones del 2018 (Trade Map, 2018), India ocupa el primer lugar a nivel mundial sobre los volúmenes de importaciones de la partida; sin embargo, Holanda es quien paga el mejor precio del mercado dentro de los 5 principales países importadores.

Tabla 2.1

Volumen de importaciones y precios unitarios del top 5 mundial de importadores de aceite de palma

Importaciones	India	China	Pakistán	Holanda	España
Volumen (TM)	8805265	5327144	2964215	2603840	1933272
Nivel de precios (USD/TM)	624	637	651	692	684

Fuente: Trade Map (2018).

Elaboración propia

Tomando en cuenta estos 5 países, vemos que el país con mejores indicadores macroeconómicos es Holanda (Banco Mundial, 2018). Esto debido a las facilidades para

hacer negocio y su fuerte inclinación al comercio exterior reflejado en un mayor porcentaje de participación de este sobre su producto bruto interno (PBI).

Si bien Holanda cuenta con una tasa de crecimiento anual baja en relación con los demás países evaluados, esta se contrarresta con un alto porcentaje de su PBI involucrado en el comercio internacional, lo que lo sitúa como un país abierto a los productos extranjeros y a las exportaciones.

Tabla 2.2

Indicadores macroeconómicos del top 5 de importadores

Importaciones	India	China	Pakistán	Holanda	España
Facilidad para hacer negocio	77	46	136	36	30
PBI, tasa de crecimiento anual 2017	7.1%	6.9%	5.7%	2.8%	2.9%
Exp. e Imp. de productos y servicios (% PBI)	21.9%	18%	17.5%	72.2%	31.4%

Fuente: Banco Mundial (2018).

Elaboración propia

En conclusión, como podemos observar en el Anexo 1, el ranking de factores nos determina a Holanda como el país más atractivo para las exportaciones de aceite de palma debido a sus precios altos, las facilidades para hacer negocio, rápido cumplimiento y menores costos en las importaciones, un desempeño logístico óptimo desde las frecuencias y eficiencias en los embarques hasta la calidad e infraestructura en el comercio internacional y a que cuenta con el 5,7% de la participación de las importaciones mundiales de la partida evaluada (Trade Map, 2018).

A todo esto, hay que considerar que Holanda, al tener un PBI compuesto es su mayoría por el comercio exterior, lo determina como un país abierto a productos extranjeros, con esto se alinea con la paradoja sobre las empresas familiares reduciendo el riesgo de incertidumbre al rechazo ante productos, servicios o empresas nuevas.

2.1.2. Principales países emergentes según del ranking de variación acumulada

Según el ranking de variación porcentual acumulada (ver Anexo 2 Ranking de variación acumulada en el año (%)), hasta el 13 de marzo del 2019, que incorpora el comportamiento de las variables financieras de los países emergentes, detalla a Grecia en el primer lugar; seguido por Colombia, Vietnam, Egipto y Brasil (Bankia, 2019). Este demuestra factores financieros en mejora.

El ranking de factores sobre los 5 principales países emergentes (ver Anexo 3 ranking de factores del top 5 de los países emergentes) concluye lo siguiente:

De estos 5 países emergentes, Vietnam ocupa el primer lugar en las importaciones de la partida arancelaria, en contraposición a esto, Egipto ocupa el mejor lugar según el precio unitario.

Tabla 2.3

Volumen de importaciones y precios unitarios de los 5 países emergentes

Importaciones	Grecia	Colombia	Vietnam	Egipto	Brasil
Volumen (TM)	96709	310921	861476	717960	213748
Nivel de precios (USD/TM)	733	677	596	956	659

Fuente: Trade Map (2018).
Elaboración propia

Vietnam muestra los indicadores macroeconómicos más atractivos como país de destino de exportaciones de aceite de palma. Esto debido a la facilidad para los negocios en la zona y a un PBI creciente anual. Además de tener un indicador de aceptación de comercio exterior elevado en relación con los otros 4 países emergentes.

Tabla 2.4

Indicadores macroeconómicos de los 5 países emergentes

Importaciones	Grecia	Colombia	Vietnam	Egipto	Brasil
Facilidad para hacer negocio	72	65	69	120	109
PBI, tasa de crecimiento anual 2017	1.50%	1.78%	6.81%	4.18%	1.06%
Exp. e Imp. de productos y servicios (% PBI)	34.01%	19.70%	98.79%	29.30%	11.57%

Fuente: Banco Mundial (2018).
Elaboración propia

El ranking de factores determina a Vietnam como el país con más virtudes para desarrollar un plan de exportación de aceite de palma; debido a que, dentro de los 5 países emergentes, obtiene el mayor factor sobre los indicadores de desempeño logístico, costos fronterizos adecuados para la importación, por ser el mayor importador de la P.A en relación con el volumen y por el alto porcentaje que representan las importaciones en su PBI (Banco Mundial, 2018).

Esto último demuestra que el país seleccionado, Vietnam, acepta los productos y servicios provenientes de otros países, lo cual ayudaría a reducir la incertidumbre sobre el ingreso a nuevos mercados y disminuir el temor a la expansión.

2.1.3. Tamaño de mercado mediante el método de consumo aparente

Como se desprende de la pregunta anterior, Vietnam es el país emergente que, según el top 5 de las importaciones de la P.A. de aceite de palma del ranking de variación porcentual acumulada hasta el 13 de marzo del 2019 (Bankia, 2019), ocupa el primer lugar de este ranking según volúmenes de importaciones de dicha P.A. Este, a su vez, contiene las mejores variables financieras e indicadores macroeconómicos del top 5 (ver Anexo 3 ranking de factores del top 5 de los países emergentes).

El método de consumo aparente es un indicador que nos muestra el volumen de producto disponible para ser consumido dentro de un periodo de tiempo (Bustamante Muños, 2015). Dicho esto, el tamaño del mercado del país emergente seleccionado, Vietnam, mediante el método de consumo aparente, se calcula a través de la producción nacional e importaciones menos las exportaciones, por tal motivo debemos analizar estos tres factores en mencionado país.

Los reportes basados en la data de los productores locales, las estimaciones de publicaciones, GCO y GTA que nos muestra la página de United States Department of Agriculture (USDA), indican las siguientes conclusiones:

Vietnam sigue siendo un país dependiente de las importaciones de aceites vegetales para su consumo nacional y para sus exportaciones, donde el aceite de palma es el principal aceite vegetal importado, representando este el 90% del total de dichas importaciones; las cuales, en el 2018, fueron de 900 TM. Esto debido a que enfocan sus esfuerzos y hectáreas de cultivo a otros productos como la soja o el maní (Petlock y Huong, 2019).

Por otro lado, Vietnam no cuenta con producción nacional de palma. Como podemos ver en la tabla 1.5. Consumo aparente del aceite de palma, este país no concentra producción significativa de la palma, teniendo cero hectáreas de plantaciones; esto debido a que las áreas de cultivo están ocupadas por otras plantaciones de gran valor. Por lo tanto, podemos deducir que todo el consumo nacional de este producto es abastecido por las importaciones (Petlock y Huong, 2019).

Además, la tabla 1.5, también nos muestra que Vietnam no realiza volúmenes de exportaciones significativos; por lo cual, se puede asumir que todo lo que se importa se consume en el país (Petlock y Huong, 2019).

Tabla 2.5

Consumo aparente del aceite de palma

	2018/2019
Área plantada (HA)	0
Área cosechada (HA)	0
Arboles (miles de unidades)	0
Stocks iniciales (miles de TM)	104
Producción (miles de TM)	0
Importaciones (miles de TM)	840
Oferta total (miles de TM)	944
Exportaciones (miles de TM)	0
Consumo doméstico uso industrial (miles de TM)	0
Consumo doméstico uso en alimento (miles de TM)	830
Consumo doméstico residuo de alimentos (miles de TM)	7
Total, consumo doméstico (miles de TM)	837
Stock final (miles de TM)	107
Total, distribuido (miles de TM)	944

Nota 1: la fuente usada empleó GCO, GTA, productores locales y estimaciones de publicaciones para la obtención de data.

Nota 2: Se incluyen aceites de palma crudos y refinados (códigos HS 151110; 151321; 151190 y 151329)

Fuente: Petlock y Huong (2019)

Elaboración propia

Por lo tanto, con cero producción nacional, cero exportaciones realizadas y una importación de 861,476 TM (Trade Map, 2018); se concluye que el tamaño de mercado, a través del método de consumo aparente, es de 861,476 TM.

2.2. Mercadotecnia internacional

2.2.1. Grupos de productos de participación de IOI

a. Segmentos donde participan los productos

La compañía IOI tiene a los oleo químicos, los aceites vegetales y el biodiesel como sus tres categorías de productos más relevantes que se desarrollan en las industrias alimenticias y no alimenticias (ver Tabla 1.6. Matriz producto-segmento), ofreciendo productos sustitutos vegetales para los productos comúnmente sintéticos

Tabla 2.6

Matriz segmento-producto

	Biodiesel	Aceite Vegetal	Oleo químicos
Industria alimenticia		El 50% de alimentos ofertados en los supermercados, contienen aceite de palma (Euromonitor International, 2018b).	
Industria de combustibles	Producto sustituto del combustible fósil por ser eco amigable (Dieleman, 2019). Sin embargo, Europa, para el año 2030, prohibirá su uso debido al impacto ambiental en la producción de la palma (Euromonitor International, 2018b).		
Industria del cuidado personal y limpieza			Sustituye a los materiales sintéticos usados comúnmente, convirtiendo el productos terminado en productos alternativos naturales que el consumidor busca (IOI Oleo GmbH, s.f.).
Industria farmacéutica			Productos medicinales de aplicación tópica con ingredientes farmacéuticos activos (IOI Oleo GmbH, s.f.).

Fuentes: Dieleman (2019); Euromonitor International (2018b) e "IOI Oleo GmbH" (s.f.)

Elaboración propia

La matriz de la tabla 1.6, nos indica las utilidades que los clientes les dan a los productos suministrados por la empresa IOI. Las industrias buscan poder satisfacer sus necesidades al comprar el producto; desde los beneficios deseados por la calidad hasta la imagen de la compañía (Ferrell y Hartline, 2018), sin descuidar los aspectos influyentes en la cadena de valor del comprador.

b. Características del perfil de clientes industriales según los productos

Como podemos apreciar en la tabla 1.7. Matriz de características del perfil de clientes industriales según el producto, los segmentos industriales a los que ataca la compañía IOI en su mayoría conservan una demanda de compra de insumos siempre influenciada por la decisión de compra, necesidades y aspectos culturales de sus clientes finales donde se determina la cantidad en la compra de sus insumos (Kotler y Lane Keller, 2016).

Además, las industrias seleccionadas, exceptuando la industria de combustibles, ante una actualización o desarrollo de productos, en su mayoría, realizan recompras modificadas de su materia prima adecuada a sus necesidades (Kotler y Armstrong, 2017) para la transformación de estos en productos terminados (Ferrell y Hartline, 2018). Sin embargo, la industria de combustible suele hacer, mayormente, compra directa sin modificaciones ya con parámetros establecidos desde el inicio (Kotler y Lane Keller, 2016).

Por otro lado, la industria de combustibles conserva una demanda inelástica debido a que esta no se ve afectada por la variación en los precios (Kotler y Lane Keller, 2016).

Un punto general en todas las industrias, que determinan sus perfiles, son las políticas de estado empleadas en las diferentes situaciones geográficas. Este es un punto muy importante a tomar en cuenta, ya que cada país o región cuenta con políticas comerciales y ambientales específicas donde los requerimientos y certificados podrían influenciar en la decisión de compra de los clientes industriales (Kotler y Lane Keller, 2016).

Al ser un canal de venta B2B, la relación cliente-proveedor es estrecha y directa. En esta la compra y los precios se manejan de forma directa y en el caso de la industria de combustibles los precios no influyen en la cantidad de la compra (Kotler y Lane Keller, 2016).

Tomando en cuenta las prácticas y políticas con sus proveedores aplicadas por Nestlé en su anexo general de abastecimiento responsable, podemos asumir que es una industria alimentaria con un perfil enfocado en la búsqueda de una cadena de valor libre de deforestación y con valores de protección ambiental (Nestlé, 2010). Así mismo Unilever y Procter & Gamble (P&G), al igual que Nestlé, buscan reducir el impacto ambiental en toda su cadena de suministros (Procter & Gamble, s.f.). Este último, promueve el apoyo a los derechos de los pueblos indígenas (Procter & Gamble, s.f.).

Así mismo, en la mayoría de industrias, centrándose más en las industrias de limpieza, cuidado personal y farmacéutica, los compradores suelen ser profesionales en su rubro para la evaluación de la materia prima adquirida (Kotler y Lane Keller, 2016).

Tabla 2.7

Matriz de características del perfil de clientes industriales según el producto

	Perfil del cliente industrial
Industria alimentaria	<ul style="list-style-type: none"> • Conserva una demanda derivada (la demanda empresarial deriva de la demanda de consumo, a mayor demanda de consumo mayor demanda de la industria) (Kotler y Lane Keller, 2016). • Influencia cultural en la compra de los insumos (Kotler y Lane Keller, 2016). • Compra directa (Kotler y Lane Keller, 2016). • Ante el lanzamiento de un producto nuevo existe alta recompra modificada (Kotler y Armstrong, 2017). • Compromiso de no deforestación y práctica de valores de protección ambiental (Nestlé, 2010). • Políticas de estado comerciales y ambientales tomadas en cuenta al momento de comprar insumos (Kotler y Lane Keller, 2016); además con compromisos legales actuales y válidos (Unilever, 2017).
Industria de combustibles	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda inelástica (no varía el pedido de los productos por una variación de precios) (Kotler y Lane Keller, 2016). • Tiene Influencia política en la compra de los insumos (Kotler y Lane Keller, 2016). • Compra directa (Kotler y Lane Keller, 2016). • Suele hacer las recompras de manera directa sin modificaciones (Kotler y Armstrong, 2017). • Políticas de estado comerciales y ambientales tomadas en cuenta al momento de comprar insumos (Kotler y Lane Keller, 2016).
Industria del cuidado personal y limpieza	<ul style="list-style-type: none"> • Compradores profesionales para la evaluación de la calidad del insumo (Kotler y Lane Keller, 2016). • Tiene influencia cultural en la compra de los insumos (Kotler y Lane Keller, 2016). • Compra directa (Kotler y Lane Keller, 2016) . • Ante el lanzamiento de un producto nuevo, existe alta recompra modificada (Kotler y Armstrong, 2017). • Políticas de estado comerciales y ambientales tomadas en cuenta al momento de comprar insumos (Kotler y Lane Keller, 2016); además con compromisos legales actuales y válidos (Unilever, 2017). • Proveedores con cumplimiento de los criterios definidos por la RSPO (Procter y Gamble, s.f.).
Industria farmacéutica	<ul style="list-style-type: none"> • Compradores profesionales para la evaluación de la calidad del insumo (Kotler y Lane Keller, 2016). • Compra directa (Kotler y Lane Keller, 2016). • Ante el lanzamiento de un producto nuevo existe alta recompra modificada (Kotler y Armstrong, 2017). • Políticas de estado comerciales y ambientales tomadas en cuenta al momento de comprar insumos (Kotler y Lane Keller, 2016).

Fuentes: Kotler y Lane Keller (2016); Kotler y Armstrong (2017); Nestlé (2010); Procter & Gamble (s.f.) y Unilever (2017)

Elaboración propia

c. Evaluación global de la atractividad en la industria de los grupos de productos

Considerando el análisis mediante la matriz de Michael Porter y la matriz factores internos y externos, podemos evaluar la atractividad de la industria del aceite de palma en el mercado actual considerando que no todas las industrias que usan aceite de palma en su producción son cultivadores

Tabla 2.8

Matriz de las 5 fuerzas de Michael Porter

<p>Poder de Negociación de Proveedores</p> <ul style="list-style-type: none"> • EL poder de negociación del proveedor sobre la industria de aceite de palma es baja; ya que existe una oferta constante sin estacionalidad de la materia prima (palma) (Euromonitor International, 2018a) • A través de una integración vertical, en su mayoría, los integrantes de la industria de aceite de palma cuentan con su propia producción de su materia prima (Dieleman, 2019), esto le da a la industria mayor poder de negociación sobre los proveedores. • A mayor oferta, menor poder de negociación de proveedores. 	<p>Rivalidad de la Industria</p> <ul style="list-style-type: none"> • La industria mantiene una fuerte relación entre sus partes a través de la Roundtable of Sustainable Palm Oil (RSPO) (Roundtable of Sustainable Palm Oil, s.f.) con un sistema de certificación de aceite sostenible donde se establecen criterios y sistemas de autoría (Organización de Consumidores y Usuarios, 2018) donde se promueve una estandarización en toda su cadena de valor a través de la RSPO (Suárez y Sabugo, s.f.). • Por otro lado, los integrantes de la industria están en constante innovación y en la búsqueda de nuevos mercados. • Todo esto pone una rivalidad reducida en la industria, debido a una visión de enfoque global para la estandarización con lo que las decisiones tomadas sean aplicadas en casi toda la industria a nivel mundial (Suárez y Sabugo, s.f.) 	<p>Poder de Negociación de Compradores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los compradores tienen bajo poder de negociación, esto debido a la utilización del aceite de palma en más de la mitad de los productos ofrecidos en los supermercados (Euromonitor International, 2018a), lo que lo hace un insumo casi obligatorio en la mayoría de industrias de productos terminados. Podemos concluir que la industria maneja un control superior sobre el mercado, ya que habrá mucha demanda en los diferentes tipos de industrias donde se utiliza el aceite de palma (Euromonitor International, 2018a). • A mayor demanda, menor poder de negociación de los compradores.
<p>Amenaza de Productos Sustitutos</p> <ul style="list-style-type: none"> • La existencia de los diferentes productos sustitutos es de menor importancia debido a la versatilidad en los usos del aceite de palma (Euromonitor International, 2018a). Además, es un producto de bajo precio en comparación con los productos que podrían reemplazarlo (Euromonitor International, 2018a). • Esto concluye en una baja amenaza de los productos sustitutos. 		<p>Amenaza de Nuevos Competidores</p> <ul style="list-style-type: none"> • La existencia de nuevos competidores es un factor clave a dar seguimiento ya que la rentabilidad por metro de tierra cultivada es mayor que en sus productos sustitutos (Euromonitor International, 2018a), lo que llevaría a fomentar el ingreso de nuevos competidores. • Al ser atractivo la rentabilidad de los cultivos por su bajo costo, hace expansiva la producción de palma hacia otros continentes con tierras aptas para el cultivo como Sudamérica (Euromonitor International, 2018b). • Sin embargo, la alta exigencia de los stakeholders en la búsqueda de una industria sostenible y amigable con el medio ambiente hace complicado el ingreso de nuevos competidores certificados (Dieleman, 2019). • Se concluye que existe un nivel de amenaza media-alta sobre el ingreso nuevos competidores.

Fuentes: Dieleman (2019); Euromonitor Internacional (2018a); Suárez y Sabugo (s.f.); Euromonitor Internacional (2018b); "Roundtable of Sustainable Palm Oil" (s.f.); "Organización de Consumidores y Usuarios" (2018).

Elaboración propia

La matriz de factores internos (EFI), con pesos resultantes de una matriz de enfrentamiento (ver Anexo 4 Matriz de Enfrentamiento de Factores Internos Claves), nos muestra una industria con grandes capacidades para la adaptación y sobre todo con un altísimo nivel de productividad de la cosecha y sin estacionalidad del producto, esto hace competitivo a la palma frente a sus competidores. Por otro lado, cuenta con debilidades internas donde resalta la difícil trazabilidad de la cadena de valor y la reputación de la imagen corporativa como industria sostenible (Euromonitor International, 2018b).

Tabla 2.9

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Factores Internos Claves	Peso	Calificación	Total, Ponderado
Fortalezas			
Versatilidad del producto frente a otros aceites vegetales	5.36%	4	0.21
Productividad de la cosecha (ha/tierra sembrada)	5.36%	4	0.21
Participación de la industria en el mercado	14.29%	4	0.57
Certificaciones de sostenibilidad	16.07%	4	0.64
Materia prima sin estacionalidad	1.79%	4	0.07
Costos competitivos	7.14%	4	0.29
Debilidades			
Difícil comunicación de la imagen corporativa (convencer al cliente)	14.29%	2	0.29
Trazabilidad de la compleja cadena de suministros	10.71%	1	0.11
Transparencia de los procesos productivos	8.93%	2	0.18
Mala reputación sobre la producción	14.29%	1	0.14
Oferta creciente (nuevos competidores)	1.79%	2	0.04
TOTAL, EFI	100%		2.75

Nota 1: Fortaleza mayor 4, fortaleza menor 3

Nota 2: Debilidad mayor 1, debilidad menor 2

Fuentes: Euromonitor International (2018a) y Euromonitor International (2018b)

Elaboración propia

La matriz EFI nos da un resultado promedio ponderado total de 2.75, lo cual es superior a la media. Esto indica que la empresa es fuerte internamente.

Tabla 2.10

Justificación de ponderaciones de la matriz de evaluación de factores internos

Factores Internos	Razones del peso	Razones de la calificación
Versatilidad del producto	(5.36%) Alcance del producto	4 Utilización en diferentes industrias (Euromonitor International, 2018b).
Productividad	(5.36%) Rentabilidad de la tierra usada	4 Mayor cosecha por metro de tierra sembrada que los productos sustitutos (Euromonitor International, 2018a).

(continúa)

(continuación)

Participación	(14.29%) Porcentaje del mercado de aceites	4 Más de la mitad de los productos alimenticios ofrecidos en los supermercados contienen aceite de palma (Euromonitor International, 2018a).
Certificaciones	(16.07%) Certificados de sostenibilidad	4 Las certificaciones de producción sostenible de la RSPO (Euromonitor International, 2018b).
Estacionalidad	(1.79%) Estacionalidad de la palma	4 La producción de la palma es constante, sin estacionalidad (Euromonitor International, 2018b).
Costos	(7.14%) Costos de producción	4 Producto de bajo costo (Euromonitor International, 2018a).
Comunicación corporativa	(14.29%) Llegada al cliente	2 Dificultades medias para transmitir el mensaje de empresa sostenible (Euromonitor International, 2018b).
Trazabilidad	(10.71%) Trazabilidad de la cadena de valor	1 La amplitud de la cadena de valor dificulta su trazabilidad (Euromonitor International, 2018b).
Transparencia	(8.93%) Sincerar la cadena de valor y sus recursos	2 Al ser difícil la trazabilidad, dificulta también la transparencia de la cadena de valor hacia los consumidores (Euromonitor International, 2018b).
Imagen corporativa	(14.29%) Mala reputación sobre sus procesos productivos	1 Daño a la fauna y flora en la zona de plantación (Euromonitor International, 2018b).
Oferta	(1.79%) Ingreso de nuevos competidores	2 Incremento de producción de productores menores emergentes (Euromonitor International, 2018b).

Fuentes: Euromonitor International (2018a) y Euromonitor International (2018b)

Elaboración propia

La matriz de factores externos (EFE), con pesos obtenidos a través de una matriz de enfrentamiento (ver Anexo 5 Matriz de Enfrentamiento de Factores Externos Claves), identifica las oportunidades y amenazas de la industria de aceite de palma. Esta matriz nos muestra una industria con grandes oportunidades de crecimiento ante una demanda cada vez mayor por la concientización global sobre el consumo de productos saludables; por otro lado, el aceite de palma suple eficientemente a la mayoría de los insumos no saludables. A esto se le suma los incentivos del gobierno que la industria supo aprovechar de manera rentable con la adquisición de nuevas áreas de plantaciones en Asia (Euromonitor International, 2018b).

Tabla 2.11

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Factores Externos Claves	Peso	Calificación	Total, Ponderado
Oportunidades			
Demanda creciente	14.29%	3	0.43
Concientización global del consumidor (productos saludables)	14.29%	3	0.43
incentivos de los gobiernos	7.14%	4	0.29
Nuevas tecnologías en la cadena de valor	3.57%	2	0.07
Falta de productos sustitutos económicamente competitivos	7.14%	4	0.29
Amenazas			
Intervención de las ONG y activistas	17.86%	2	0.36
Desastres naturales	10.71%	3	0.32
Políticas ambientales estrictas (sostenibilidad de la producción)	25.00%	3	0.75
TOTAL, EFE	100%		2.93

Fuentes: Euromonitor International (2018b) y Dieleman (2019)

Elaboración propia

La matriz EFE nos arroja un promedio ponderado total de 2.93, con lo que se puede decir que la empresa tiene oportunidades externas favorables para su desarrollo.

Tabla 2.12

Justificación de ponderaciones de la matriz de evaluación de factores externos

Factores Externos	Razones del peso	Razones de la calificación
Demanda	(14.29%) Creciente demanda mundial	3 Demanda creciente de productos con insumos saludables (Euromonitor International, 2018b).
Concientización	(14.29%) Consumo de productos saludables	3 Cambió de mentalidad del consumidor final por la preferencia de productos saludables (Euromonitor International, 2018b).
Incentivos	(7.14%) Apoyo del gobierno por el cultivo de palma	4 Los incentivos del gobierno para incrementar las plantaciones de palma (Dieleman, 2019).
Tecnologías	(3.57%) Tecnologías para la cadena de valor	2 Nuevas tecnologías para la trazabilidad de la cadena de valor (Euromonitor International, 2018b).
Productos sustitutos	(7.14%) Productos sustitutos con ventajas similares	4 La mayor parte de los productos con aceite de palma pueden sustituir a los productos ofertados en supermercados (Euromonitor International, 2018b)
ONG y activistas	(17.86%) Producción sostenible	2 Las presiones de los medios, ONG's y activistas por el cuidado del medio ambiente sobre los

(Continúa)

(Continuación)

		procesos productivos (Euromonitor International, 2018b).
Desastres naturales	(10.71%) Destrucción de las plantaciones	3 Los factores de la naturaleza que no podemos controlar y que podrían afectar a las plantaciones (Euromonitor International, 2018b).
Políticas ambientales	(25.00%) Medidas para la protección del medio ambiente	3 Las leyes y normas de cada país o región para mitigar el impacto ambiental en la producción y comercialización (Euromonitor International, 2018b).

Fuentes: Euromonitor International (2018b) y Dieleman (2019)

Elaboración propia

2.2.2. Análisis de las estrategias de comunicación

a. Estrategia de comunicación utilizada por IOI

Considero que sí se usó la estrategia de comunicación adecuada debido a que se mitigó el daño a la imagen corporativa volviendo a ser los proveedores de grandes firmas de productos de consumo (Dieleman, 2019).

Según Kotler, las relaciones públicas son los programas dirigidos de manera interna o externa a los consumidores, otras empresas o medios de comunicación para promover o proteger la imagen de la empresa o de productos individuales (Kotler y Lane Keller, 2016). En este sentido, IOI, si bien tuvo un retraso por la impugnación ante la certificadora para cambiar la decisión de suspensión del certificado de sostenibilidad RSPO, se comprometió con las ONGs en el terreno para involucrarlas en la supervisión del proceso productivo. En segunda instancia se comprometió, también, con los stakeholders (clientes, medios de comunicación y partes interesadas) para mitigar el daño (Dieleman, 2019).

b. Alternativas de estrategias integrales de comunicación para IOI

La compañía IOI busca generar una buena imagen corporativa desarrollando un clima de transparencia y confianza hacia los clientes mediante el desarrollo de los productos y las prácticas de manufactura de manera sostenible.

Utilizando los elementos de la mezcla de promoción a través del mix de marketing de Kotler (Kotler y Lane Keller, 2016), se planteó las siguientes estrategias de comunicación para la promoción de una buena imagen corporativa:

- Alternativa 1: utilizar un mix entre las estrategias de relaciones públicas y marketing en línea y en las redes sociales con discursos y seminarios en sitios webs de especialistas, foros y blogs. Con esto se busca difundir las buenas

prácticas corporativas, mejorar la imagen de la compañía y tener contacto directo con los clientes para generar un clima de confianza con visitas periódicas y explicaciones de informes.

- Alternativa 2: utilizar un mix entre las estrategias de publicidad y promoción en ventas con anuncios en redes masivas de comunicación como redes sociales; además de exhibiciones y demostraciones de la calidad del producto y de su cadena de valor. Las visitas a las plantas de los clientes y la participación en exposiciones aumentarán la confianza, nos dará la opción de detallar lo sucedido durante la crisis de sostenibilidad y plantear las medidas adoptadas para la mejora en la manufactura y la disminución del impacto de la producción en el medio ambiente.
- Alternativa 3: utilizar un mix entre las estrategias de ventas con eventos y experiencias a través de presentaciones de los productos en reuniones de ventas mediante muestras. Esta estrategia es de menor costo con lo que se busca difundir la variedad de productos con sus bondades a través no solo de manera digital sino con un trato directo con los clientes.

c. Estrategia de comunicación más adecuada mediante el ranking de factores

Utilizando la metodología de ranking de factores, evaluando las tres estrategias de comunicación presentadas en la pregunta anterior, podemos determinar que la estrategia número 2 (mix de estrategia de publicidad y promoción en ventas) es la más adecuada para cumplir los objetivos de la compañía IOI; además, está alineada con la idiosincrasia de la empresa familiar. Por consiguiente, con las tres alternativas de estrategias de comunicación evaluadas, se concluye lo siguiente:

Como vemos en el caso IOI el conservadurismo de la empresa restringe los recursos económicos; por lo tanto, se busca una estrategia de costos reducidos. La comunicación a través de ventas personales no demanda de mucha inversión, debido a que esta va orientada a reuniones o exhibiciones con muestras hacia los clientes industriales, de esta manera difundir las características del producto y poder cambiar la imagen de la compañía de manera directa con los clientes.

Al ser una estrategia de directo contacto con el cliente, el alcance es relativo a las visitas que se hicieran; además, existiría un impacto positivo de representar la marca de

manera directa. Esto daría un mayor alcance debido a la masificación de la estrategia a través de la publicidad a través de anuncios y/o exposiciones.

El tiempo de ejecución es reducido ya que el impacto de la comunicación es inmediato a la presentación de la venta personal hacia el cliente.

Por todo lo ya mencionado, se puede concluir que dicha estrategia si está alineada con los objetivos, ya que logrará mejorar la imagen de la compañía transmitiendo un clima de confianza, transparencia y trazabilidad al cliente industrial. De esta forma se demuestra que la compañía cumple o puede cumplir con las características solicitadas, lo que conlleva a que la empresa logre comunicar las buenas prácticas de manufactura que posee.

Tabla 2.13

Ranking de factores de estrategias de comunicación

Variab les	Peso	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3
Costo (siendo 1 el más caro y 3 el más económico)	9.09%	3	2	1
Alcance (siendo 1 de menor alcance y 3 el mayor alcance)	27.27%	1	3	2
Alineado al objetivo (1=menos alineado y 3=más alineado)	18.18%	2	3	1
Tiempo de ejecución para resultados (1= mayor tiempo y 3=menor tiempo)	9.09%	1	3	2
Relacionado a la idiosincrasia de la empresa (1=menos relacionado y 3=más relacionado)	36.36%	1	3	2
TOTAL	100%	1.36	2.91	1.73

Elaboración propia

d. La estrategia de comunicación seleccionada contrastada con el plan 2025

El plan estratégico 2025 propuesto por Julián Veitch contempla en duplicar el volumen de ventas y triplicar las utilidades (Dieleman, 2019) a través de innovación y desarrollo y expansión del mercado.

El ranking de factores de estrategias de comunicación determinó a la estrategia 2 (mix de estrategia de publicidad y promoción en ventas) como la más adecuada para la compañía IOI. Esta nos facilita una mejora en la imagen corporativa hacia los stakeholders, como los clientes industriales, y, yendo más a fondo, también a las partes involucradas como las ONG's, los clientes finales del producto terminado, los activistas, etc. que condicionan, a la toma de decisiones de las industrias al momento de establecer a sus proveedores estables, la imagen de la empresa como compañía sostenible.

La imagen corporativa es el principal factor del volumen de ventas de la empresa IOI a largo plazo; debido a que, como nos muestra Euromonitor, la tendencia y las políticas hacia las compras de los productos se enfocan en un consumo de productos alimenticios y no alimenticios sostenibles y eco amigables donde en ningún eslabón de la cadena de valor afecte negativamente al medio ambiente (Euromonitor International, 2018b).

Adicionalmente, la confianza ganada en el mercado a través de las estrategias de comunicación y transparencia guiarán a la compañía hacia nuevos horizontes para expandir sus operaciones.

En conclusión, por todo lo mencionado líneas arriba, las estrategias de comunicación mejorarán la confianza y la utilización del producto en un futuro, con lo cual significará un aumento en la demanda y por consiguiente se reflejará en el aumento de las ventas de la compañía; lo que conlleva un incremento de las utilidades, cumpliendo así con los objetivos del plan 2025.

2.2.3. Estrategias de marketing para IOI

a. Análisis de la cartera de actividades, matriz BCG

La matriz BCG, o matriz de crecimiento-participación, a través del análisis en 4 cuadrantes, nos propone una estrategia independiente para una cartera de producto con el fin de identificar si ofrece un alto potencia o por el contrario tiene un derroche de los recursos (González Quevedo, 2019). Es donde se podrá determinar en qué aspectos o áreas se debe poner mayor énfasis. Esta matriz centra su análisis estratégico, del portafolio de la empresa, en dos factores: la tasa de crecimiento de mercado y la participación del mercado (Roncancio, 2018).

Asumiendo como una cartera de productos a las ventas de aceites vegetales, oleo químicos y biodiesel, como producto de innovación, (Dieleman, 2019); se desprende la siguiente matriz BCG:

Tabla 2.14

Matriz BCG (crecimiento-participación)

Alto crecimiento de la industria	<p>Estrella</p> <p>Betapol</p>	<p>Interrogación</p> <p>Biodiesel</p>
Bajo crecimiento de la industria	<p>Vaca</p> <p>Aceite vegetal</p> <p>Oleo químico</p>	<p>Perro</p>
	Alta participación del mercado	Baja participación del mercado

Fuente: Euromonitor International (2018b); González Quevedo (2019); Roncancio (2018); (Matriz BCG, s.f.) y Dieleman (2019)

Elaboración propia

Los aceites vegetales, en la matriz BCG, se consideran vacas ya que generan una rentabilidad alta usando mayor cantidad de producción por hectárea. Teniendo el 38% de la partición del mercado de aceites vegetales del mundo en el 2017. Debido a la versatilidad en sus usos, sustituyen en muchos casos a los aceites convencionales (soya, girasol, etc.) obteniendo así un crecimiento de la demanda (Euromonitor International, 2018b). Todo esto con poca inversión por ser un producto maduro, que en ciertos casos se usa en más del 50% de los productos ofertados en los supermercados (Euromonitor International, 2018b), dejando así liquidez para invertir en I+D en productos como Betapol.

Betapol, en la matriz BCG, se considera un producto estrella ya que, por ser un producto innovador, se ha posicionado rápidamente en el mercado donde tiene una gran participación y una rápida expansión entre los clientes (Dieleman, 2019). Sin embargo, necesita de una inversión fuerte para poder llegar a posicionarse firmemente y mantenerse vigente en el mercado evitando caer en el cuadrante de perro (Roncancio, 2018).

Biodiesel, en la matriz BCG, se considera una interrogante ya que si bien es un producto con mucho potencial de expansión a coste de grandes cantidades de inversión, los niveles de incertidumbre le agregan un alto grado de riesgo de quiebre en el mercado por las prohibiciones a su utilización iniciadas en Europa donde para el 2030 será una clausura total a este tipo de combustibles (Euromonitor International, 2018b).

Por otro lado, los oleo químicos se consideran productos vaca, esto por sus capacidades de innovación y sus diversas oportunidades de desarrollo de nuevos productos (Euromonitor International, 2018b).

b. Análisis y elaboración de las estrategias básicas de desarrollo, crecimiento y competitividad

Teniendo en cuenta las características de la compañía IOI descritas en el caso IOI's Global Challenge: Moving up the palm oil value chain (Dieleman, 2019), la empresa cuenta con una buena imagen corporativa ante sus stakeholders ya que es acreedora de certificados de sostenibilidad vigentes y emitidos por la RSPO. El valor agregado generado por la empresa se da mediante la monetización de los productos con innovación enfocados al cliente y por el emprendimiento con disciplina de costos. Todo esto libre de la deforestación de los bosques donde, en comparación de sus competidores, IOI no ha fomentado exponencialmente la creación de campos de cultivo, sino un incremento medido de su producción para no afectar así a la flora y fauna, característica apreciada por los clientes. Sin embargo, ciertas estrategias no están alineadas con la idiosincrasia familiar.

Las estrategias de desarrollo, crecimiento y competitividad que IOI ha venido empleando, en mi opinión y considerando los lineamientos teóricos de (Lambin, 2003), algunas son acertadas y otras no van acorde con la idiosincrasia de la empresa familiar. Por lo tanto, podría desprender el siguiente análisis de las estrategias utilizadas:

La estrategia de desarrollo que viene siendo utilizada por la compañía, considero que si son las adecuadas ya que brindan al producto cualidades distintivas trascendentales para la industria como lo son los certificados de sostenibilidad con los que cuentan los productos de IOI. Esto hace que se genere un clima de confianza hacia el cliente donde se mejora la imagen de la marca con avances tecnológicos en I+D y/o en sus procesos de producción. Dando así no solo un producto de buena calidad sino también, teniendo un enfoque al cliente que satisfaga las necesidades de los clientes en relación con el cumplimiento de las normas de sostenibilidad, comprobado con certificados de sostenibilidad y compromisos con los stakeholders, exigidas por las industrias a las que la compañía abarca. Con todo eso, todas las áreas de la compañía trabajan en comunión con los lineamientos de no deforestación, creando así una diferencia marcada con sus competidores.

Las estrategias de crecimiento utilizadas, antes de la crisis, no fueron las más adecuadas ni iban acorde con la idiosincrasia familiar ya que se usó una estrategia de crecimiento estratégico combinado, donde se combinaba el crecimiento orgánico con la adquisición de nuevas áreas o empresas. Esto se dio utilizando el crecimiento intensivo

a través de la mezcla de la penetración del mercado con la adquisición de Loders Croklaan y la expansión de las plantaciones hacia Indonesia para aumentar la cuota de mercado y obtener nuevas patentes mediante la I+D con una expansión geográfica hacia el desarrollo de nuevos mercados como Estados Unidos y Europa. Para luego utilizar la estrategia de crecimiento diversificado con el lanzamiento de un nuevo producto, Betapol, para incrementar la participación de mercado e iniciar la expansión. Todo esto lleva a un clima de incertidumbre y poco control, dando pie así a un mayor porcentaje de riesgo a fracasar.

Considero como inadecuada la estrategia de competitividad del seguidor que viene siendo usada por la compañía debido a que no explota las ventajas competitivas con las que cuenta la empresa. El conservadurismo de la idiosincrasia familiar lleva a la empresa a pensar en pequeño dejando de lado la diversificación. Sin embargo, un punto a favor es la eficacia en los usos del área de I+D donde no solo se obtuvieron nuevas patentes sino también se desarrollaron nuevas tecnologías para poder, también, reducir los costos, variable que si se alinea con la disciplina de costos adoptada por Lee.

Tabla 2.15

Estrategias de desarrollo, crecimiento y competitividad empleadas y a emplear

	Desarrollo	Crecimiento	Competitividad
Estrategias que viene empleando	Estrategia de diferenciación	Estrategia de penetración de mercado más diversificación concéntrica	Estrategia del seguidor
Sugerencia	Estrategia de diferenciación	Estrategia de diversificación concéntrica	Estrategia del especialista

Fuente: Dieleman (2019) y Lambin (2003)
Elaboración propia

Tomando como referencia la teoría de marketing obtenida de Jean Lambin (Lambin, 2003), planteo las siguientes estrategias básicas para el desarrollo, crecimiento y competitividad de la compañía IOI:

La estrategia de desarrollo diferenciado debe continuar ya que esta permite mantener un enfoque en la comunicación de la imagen corporativa como pilar en la captación de nuevos mercados y el lanzamiento de sus productos. La diferenciación debe partir de la ventaja comparativa en el desarrollo de difusión de los procesos productivos de la empresa para captar la confianza de los clientes. Por lo tanto, la compañía debe mantener la estrategia de diferenciación basada en la imagen de empresa sostenible, libre de deforestación y transparencia en la trazabilidad. Nuestra diferenciación será el valor agregado de la monetización de los productos.

La estrategia de crecimiento que propongo es la de diversificación concéntrica debido a que la empresa debe reducir la incertidumbre de riesgo en la entrada a nuevos mercados o nichos de producto. Esto se logrará con captación de beneficios de los efectos de sinergia de los productos en los mercados actuales como Betapol. Lo que se quiere lograr es utilizar como medio a un producto destacado, que cuenta con un posicionamiento en el mercado para expandirnos hacia otros mercados con una imagen de la marca ya establecida en la mente del cliente.

Después del análisis, se debe considerar utilizar la estrategia del especialista para la competitividad. Esto se debe a que las industrias que abarca IOI son mercados con gran potencial de crecimiento, pero con una barrera de ingreso defendible. Los certificados de sostenibilidad y la comunicación de una buena imagen corporativa en la manufactura son, nuevamente, la clave para asegurar nuestro posicionamiento en el mercado y dificultar el ingreso de nuevos competidores. Con lo cual no solo podremos fidelizar a los clientes sino minimizar los riesgos de entrada a nuevos mercados por medio de las capacidades distintivas que posee la empresa como con la innovación, el enfoque al cliente y la disciplina de costos. Todo esto con trabajo en conjunto entre las áreas de I+D, producción y marketing donde los pilares serían cumplir con los estatus de sostenibilidad con énfasis en las operaciones.

c. Elaboración y análisis de las estrategias de desarrollo internacional

La internacionalización de la compañía IOI es la oportunidad para lograr los objetivos del plan 2025 con la expansión a nuevos mercados, lo que generará mayores volúmenes de ventas abarcando mayor porcentaje de participación e incrementando las utilidades. Tomando en cuenta el conservadurismo de la empresa familiar, la disciplina de costos ejercida por los accionistas y la poca tropicalización de los productos y la empresa, dificultarían el ingreso a nuevos mercados o a mercados con características no alineadas a las costumbres de la familia de Lee.

Aprovechando las experiencias de Loders Croklaan, Veitch las aplicó en los nuevos mercados; sin embargo, no obtuvo buenos resultados ya que hubo una “polinización cruzada” entre regiones donde el perfil del consumidor eran distinto y la estructura organizativa por regiones no la podía cubrir en todos los aspectos.

Por tanto, dentro de las estrategias internacionales se debe considerar siempre la tropicalización del producto y la forma de negocio. Esto ayudará a adaptar no solo el producto al estilo de vida de la región a ingresar, sino también a adaptar las practicas del giro del negocio a la nueva región o mercado.

Para reducir el grado de incertidumbre y de riesgo, la estrategia de diversificación concéntrica es una buena opción para el ingreso de la marca a nuevos mercados. Esto permitirá generar una imagen de la marca en la mente del cliente para luego poder tomar la temperatura de las características, necesidades y falencias del mercado de destino. De esta forma podremos no transgredir el conservadurismo de la familia.

Tomando en cuenta las estrategias de internacionalización de Gloria García, la compañía IOI, para lograr la internacionalización, debe considerar utilizar estrategias de acuerdos internacionales de cooperación empresarial (AICE) mediante un acuerdo de suministro internacional para penetrar un mercado en otro país con la incorporación de nuestros productos en sus procesos productivos (García, 2012). Se concibe con un contrato ya que este nos beneficiaria con ventas mensuales constantes (con un mínimo de volumen), precio acordado previamente, plazos, formas de entrega, etc.

Figura 2.1
Cadena logística



Fuente: García (2012)
Elaboración propia

Este acuerdo permitirá tener beneficios a las dos partes; por un lado IOI incrementará sus ventas, extenderá su mercado y ampliará el área geográfica de impacto de la marca llevando sus productos a mercados nuevos; por otro lado el socio cliente se beneficiará con un insumo amoldado a las necesidades de su producción y obteniendo ventajas competitivas en el aprovisionamiento de sus materias primas (García, 2012).

Al haber un contrato donde se especifica las cantidades mínimas mensuales, los plazos y medios de entrega, los precios, las características específicas del producto y su no comercialización del insumo como insumo por parte del cliente industrial (Centro de Comercio Internacional, 2010), disminuyen los riesgos de la internacionalización y la

penetración a un nuevo mercado. Por lo tanto, disminuye la incertidumbre de hacer negocios con áreas geográficas de diferentes culturas a la de la familia.

Viéndolo por el lado de los costos, también nos beneficiaría ya que no asumimos el riesgo de la comercialización ni del marketing en el país de destino. Esto cumple con el lineamiento de la compañía IOI de disciplina en costos.

Dicho acuerdo nos permitirá tener un mejor control y manejo sobre los procesos productivos, la manufactura del insumo, las logísticas de envío, las ventas mensuales y la mejora de los procesos de calidad. Esto debido a que los ingresos mensuales por la venta serán fijos; por lo tanto, IOI podrá centrar sus esfuerzos en crear mayor valor de la marca en el mercado con mejoras en sus procesos productivos, desarrollar nuevas tecnologías de trazabilidad, poner mayor atención en los temas ambientales y de sostenibilidad, apoyar las relaciones entre las ONG's y activistas, etc. Con todo esto se podrá incrementar el valor de la marca comunicando una imagen corporativa de mayor prestigio.

2.2.4. Análisis de las empresas familiares e IOI

a. Análisis FODA de las empresas familiares

De la lectura Family-Driven Innovation: Resolving the paradox in family firms (De Massis, Di Minin y Frattini, 2015), podemos desprender que las empresas familiares no solo representan a la mayoría de las empresas en el mundo sino también que son las más innovadoras a pesar de su incertidumbre al realizar un negocio o sus conflictos de interés que no en todas las ocasiones van alineadas con los objetivos del negocio, donde la ética de la familia termina influyendo en gran medida en las políticas de la empresa (Calle Rodríguez, 2018)

Las empresas familiares son de vital importancia en las economías mundiales, donde representan entre el 50% a 80% de la empleabilidad, (Calle Rodríguez, 2018).

En mi opinión, las empresas familiares tienen muchos puntos a tomar en cuenta a la hora de evaluar la gestión del negocio. Estos son, en algunos casos, buenos como las políticas de enfoque al cliente, conservadurismo mediano o la practicidad a la hora de la ejecución de proyecto; sin embargo, existen otros factores en contra como los conflictos familiares que influyen en la compañía, la contraposición de la cultura familiar con las políticas de la empresa y el poco énfasis en la tropicalización del producto o proceso del negocio.

Tabla 2.16

Matriz FODA de las empresas familiares

FODA	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> • Representan más del 50% de las empresas más innovadoras de Europa. • Capacidad de innovación superior a una empresa no familiar. • Mejor gestión interna. • Mayor capacidad para identificar oportunidades. • Adquisición de conocimientos externos. • Practicidad para la ejecución de proyectos. • Lineamiento cultura empresarial con los objetivos del negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demasiado conservadurismo. • Restricciones por la idiosincrasia familiar. • Mucha incertidumbre a la hora de innovar. • Discreción de la familia en la toma de decisiones. • Discrepancia entre los objetivos con las costumbres de la familia. • Dificultad para la tropicalización de sus productos y procesos. • Desconfianza al delegar funciones y decisiones. • obstrucción para tener en los puestos claves a especialistas ajenos a la linaje familiar.
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<ul style="list-style-type: none"> • Fácil y rápida adaptación. • Agilidad en la ejecución de los proyectos. • Menos eslabones en la cadena de toma de decisiones. • Relación directa de los dueños con los clientes. • Relación horizontal entre los trabajadores y los accionistas. • Mayor inclinación a proteger la empresa antes de quebrar. • Rapidez en la toma de decisiones estratégicas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechando la practicidad para la ejecución de los proyectos, realizar las coordinaciones directamente con el cliente para dar mejor clima de confianza. 2. Partiendo de su mejor capacidad para innovar, adaptar las operaciones de la empresa a las necesidades de los clientes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizar la rápida adaptación para mitigar la dificultad de la tropicalización del producto o proceso.
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<ul style="list-style-type: none"> • Posibles conflictos familiares dentro de la compañía. • Nepotismo en los puestos de la empresa. • Fragilidad en la sucesión de las jefaturas. • Discrepancia entre los objetivos de la empresa y los de la familia. • Cultura estricta del ahorro. • Decisiones basadas en sentimientos más que en fuentes reales. • Influencia de la cultura familiar en las decisiones estratégicas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Con la capacidad de identificar las oportunidades, reducir el riesgo para fundamentar las inversiones ante la disciplina del ahorro. 2. Que la practicidad para hacer negocios pese más que la influencia cultural en las decisiones estratégicas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hay que considerar que los cargos estratégicos sean ocupados por personal capacitado y no solo por familiares de la empresa, para mitigar los posibles conflictos familiares.

Fuente: Calle (2018) y De Massis et al. (2015)
Elaboración propia

b. IOI comparada con empresas no familiares

Basándome en el análisis de las lecturas obligatorias para este caso, opino que la empresa IOI no está mejor posicionada como empresa familiar frente una empresa no familiar ante un crecimiento global como el que se busca para IOI Group.

Esto debido a que las decisiones estratégicas de IOI están aún muy influenciadas por la idiosincrasia de la familia Lee y su cultura se contraponen ante las necesidades de los clientes en ubicaciones geográficas diferentes al lugar natal de la familia (De Massis et al., 2015). Con esto se hace muy difícil la internacionalización de la compañía, pues es imperativa la tropicalización de los productos y procesos para entrar a un nuevo mercado.

Las compañías no familiares tienen menos incertidumbre y tienden a ser más neutrales a la hora de apostar por nuevos caminos, esto le da un plus frente a IOI donde, si bien existe menos burocracia para la ejecución de proyectos, el proceso de asimilación sobre una nueva oportunidad de negocio puede ser más extenso o demandar más tiempo en la puesta en marcha que en las empresas familiares.

2.3. Estrategias de gestión global

2.3.1. Factores y estrategias de crecimiento de IOI para ser una mini-multinacional

Tomando como referencia lo explicado en la lectura del caso a evaluar (Dieleman, 2019), podemos deducir que la compañía IOI inició su proceso de expansión en Europa y luego paso a Estados Unidos. Esto se dio a través de la estrategia de crecimiento con integración horizontal donde el objetivo principal fue reforzar el posicionamiento competitivo de la marca a través de la compra de Lodders Croklaan. Esto llevó consigo la inversión en I+D y la adquisición de nuevas patentes que ayudaron a catapultar a nuevos productos con mayor valor agregado como Betapol (Dieleman, 2019)

Esta apertura en I+D ayudo al crecimiento de la compañía dándole, en el 2017, aproximadamente la mitad de sus ingresos resultantes del desarrollo de mercados.

Estas estrategias facilitaron la oportunidad de posicionarse con una cadena de suministros enfocada a la sostenibilidad y la eficiencia integrada hacia los mercados desarrollados (Dieleman, 2019).

Sin embargo, la estrategia mencionada fue apoyada también por factores externos como la centralización de esfuerzos de la competencia en aumentar sus plantaciones y plantas de fabricación en mercados con volúmenes superiores, pero sin grados relevantes de innovación. Si bien en sus inicios IOI no fue ajeno a este enfoque, con la compra de

Loders Croklaan cambió la perspectiva de la compañía dándole mayor importancia a la cadena de suministros con un criterio enfocado al cliente, procesos de fabricación y a nuevos productos con mayor innovación. De esta manera, la estrategia de crecimiento horizontal lanzó a la compañía a otro nivel con ventajas competitivas y comparativas.

Otro factor interno que ayudó a la expansión de IOI fue mantener la cultura empresarial de excelencia operativa práctica, lealtad y rapidez de decisión. De este modo, el Director de Desarrollo de Negocios de IOI Loders Croklaan Manuel Laborde, recalca el cambio de moverse más rápido pero con responsabilidad, practicidad en la gestión y excelencia orientada en resultados comparando a Unilever con IOI (Dieleman, 2019).

Por consiguiente, el enfoque cultural, la decisión de expansión horizontal, la inversión en I+D y las ventajas competitivas sobre las estrategias de la competencia, permitieron a IOI saltar hacia otros mercados y ser una mini-multinacional.

2.3.2. Desafíos encontrados, en el crecimiento hacia otros continentes, de IOI Loders Croklaan

El principal desafío con el que se enfrentó Lee fue sin duda la tropicalización de los productos y procesos del mercado de origen hacia el mercado de destino. Como menciona la lectura del caso, los productos que triunfaron en Estados Unidos no tuvieron la misma suerte en Europa y esto debido a que la cultura y perfil del consumidor es diferente en cada región y, también, debido a la estructura organizativa de IOI (Dieleman, 2019).

Hubo adaptación de la demanda en los diferentes mercados; sin embargo, no fue, IOI, lo suficientemente innovador para atravesar las fronteras geográficas con tecnologías y productos adaptados adecuadamente a la cultura del lugar y eso marcó otro desafío, la influencia de la cultura de la familia Lee en las decisiones y la forma de negocio. La idiosincrasia familiar ocupa un papel importante en la compañía pues esta tiene un grado de influencia relevante sobre las decisiones estratégicas, sobre todo al monitorear al personal en el extranjero.

Por otro lado, fue un desafío importante luchar contra el conservadurismo innato de toda empresa familiar. Esto, si no es el tema más importante, es un tema vital para la expansión global de la empresa pues de aquí partirá la decisión de inversión, crecimiento y expansión o simplemente el estancamiento de la empresa (Dieleman, 2019). Este desafío personal, para los miembros familiares de la compañía, los llevó a poder romper con la paradoja de innovar con inversión en I+D para penetrar nuevos mercados o ser

más conservaduristas (De Massis et al., 2015); sobre todo, en mercados con aspectos culturales poco o nada similares a los de la familia.

Sin embargo, la experiencia en Betapol, marcó un precedente en la compañía. Mostró que la innovación en nuevos productos traería beneficios resultantes para las demás carteras de productos (Dieleman, 2019).

2.3.3. Ventajas competitivas de los negocios existentes más I+D para un crecimiento futuro a largo plazo

Luego de analizar la lectura del caso sobre IOI (Dieleman, 2019), en mi opinión, la empresa si ha actuado con debida diligencia captando sinergias de las experiencias en Europa, Estados Unidos y Asia. Aplicando así sus ventajas competitivas para poder expandirse no solo diversificando sus productos y ampliando sus alcances sino también invirtiendo en innovación.

Sí fue exitoso porque, como vemos en el caso de Betapol, los demás productos pudieron verse beneficiados por la difusión de la marca y también porque la venta de Betapol generó ingresos constantes para la inversión en I+D, en aumento de la producción y en mejora de tecnologías de procesos (Dieleman, 2019).

IOI tomó ventaja frente a otras empresas con la obtención de certificados de sostenibilidad, libre deforestación y de buenas prácticas de manufactura. El certificado emitido por la RSPO facilita una buena imagen corporativa y cumple con los parámetros solicitados por el mercado apoyando a fortalecer a la empresa. De esta manera, se logró tener un crecimiento sostenible a largo plazo.

La disciplina de costos ayudó a su crecimiento en el tiempo donde se diversificaron las inversiones concentrando el dinero en innovación, en comparación de sus competidores, que en su mayoría invertían en plantación, pero sin innovar. Ser una empresa más innovadora le da una ventaja en el mercado y menor riesgo de padecer en el tiempo.

2.3.4. Posicionamiento de IOI como empresa familiar frente a una empresa no familiar

Tomando en cuenta las lecturas Family Driven Innovation (De Massis et al., 2015) y IOI's Global Challenge: Moving up the palm oil value chain (Dieleman, 2019), considero que la compañía sí tiene muchas más ventajas competitivas para convertirse en un

negocio de ingredientes a base de palma con innovación y de renombre mundial en comparación que una empresa no familiar.

IOI tiene una cultura muy marcada y estricta que la lleva a la excelencia operativa enfocando sus esfuerzos en la atención a los detalles. Esto ayudará a mantener una disciplina de mejoras constantes para alcanzar un admirado nivel mundial con enfoque al cliente, rapidez en la toma de decisiones, involucramiento constante de las jefaturas en la cadena de suministros y las operaciones. Por esta misma razón, altos directivos catalogan a IOI como una empresa con admirables enfoques de crecimiento, organización y responsabilidad (Dieleman, 2019).

Su política de innovación fomenta la captura de sinergias de los diferentes mercados ya desarrollados para poder aplicarlas en otras áreas con el fin de crear una compañía con lineamientos generales como el ser una empresa sostenible en el tiempo siempre buscando el cuidado del medio ambiente no solo con certificados sino también con políticas internas. De este modo acrecentar la imagen corporativa que resalte entre los competidores.

Del mismo modo, Lee muestra planes a futuro para el crecimiento, ya que la adquisición de Loders Croklaan y la contratación de personal capacitado en los altos puestos, demuestran un enfoque a futuro para la compañía.

Por otro lado, el valor agregado, mediante la monetización de los productos, podrá llevar a la empresa a otro nivel, ya que este hace referencia a la innovación con un enfoque al cliente con emprendimiento y disciplina de costos. Estas estrategias, combinadas, hacen de IOI una empresa con fundamentos para llegar a ser una compañía líder en el mercado.

2.3.5. Análisis de la propuesta de Julian Veitch

Luego de revisar el caso de la compañía IOI y analizar sus características, considero que Lee sí debiera aceptar la propuesta de Julian Veitch, ya que esto resultaría en la ejecución del plan 2025.

La ejecución del plan 2025 de Julian Vietch, infiere duplicar el volumen del negocio y triplicará las ganancias a futuro. Esto con mayor enfoque en la innovación para la creación de nuevos productos y/o nuevas líneas de productos que abarcarían mayores mercados a nivel global, lo que aumentarían las ventas de los productos actuales por la expansión y fortalecimiento de la marca. Acciones que conllevarían a un incremento de las utilidades de la compañía.

Para todo esto, yo recomendaría mantener las políticas de enfoque al cliente para buscar adecuar el producto a las necesidades operacionales y culturales del cliente en el país de destino. Además, seguir con la excelencia orientada a los resultados, lealtad y atención de los detalles en las operaciones.

Por otro lado, si bien existe una incertidumbre por el éxito o el nivel de expansión de la empresa, yo recomiendo utilizar las estrategias de crecimiento diversificado concéntrico para iniciar las operaciones en el extranjero con una posición de la marca previamente establecida con la comunicación de un producto innovador y diferenciado para atraer al mercado hacia nuestros productos habituales. De esta forma se reduce el riesgo de entrada.

Así mismo, recomiendo tomar en cuenta todos los aspectos culturales del país de destino y realizar una correcta tropicalización de los productos y procesos productivos y operacionales.

2.4. Logística del comercio internacional

2.4.1. Identificación y análisis de variables del rendimiento de la cadena de suministros en IOI

La cadena de suministros es fundamental en la entrega de valor de la compañía, ya que esta buscará generar confianza en el cliente a través de la transparencia no solo en las prácticas de manufactura sino también en la estructura organizacional para la toma de decisiones operacionales. Esto influirá en la decisión de compra, debido a la imagen que podría transmitir la compañía sobre la relación de sus procesos y políticas sobre el impacto ambiental.

Dos variables influyentes en la cadena de suministros es la trazabilidad y el uso de nuevas tecnologías. Los clientes industriales, en la actualidad, exigen la trazabilidad de la cadena de suministros del aceite de palma desde la producción, esto debido a la exigencia de la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente involucrado en sus procesos (Euromonitor International, 2018b). Los temas de impacto ambiental son claves para el giro del negocio de la palma ya que una falla podría conllevar a una sanción económica y social dejando sin licencia a la compañía y con una condena social por parte de los activistas, ONG's y medios de comunicación; lo que llevaría a la quiebra a la empresa ya que ningún cliente trabajaría con un proveedor con cadenas de suministros manchadas. Por tal motivo, el uso de nuevas tecnologías en la trazabilidad es un factor

importante para obtener ventajas competitivas en la industria. De este modo, yo recomiendo invertir en innovación de nuevas tecnologías como el uso de sensores para la evaluación de los campos de cultivos o el uso de drones para la evaluación de las tierras (Euromonitor International, 2018c). De esta manera mejorar la trazabilidad de los productos en toda la cadena de suministros por lotes de producción y fomentar en la imagen de la compañía un clima de transparencia,

Otra de las variables que influye en la cadena de suministros es la producción de las plantaciones de palma; en la cual la estacionalidad y el rendimiento son factores claves (Euromonitor International, 2018b). Los rendimientos, por hectárea plantada, de las plantaciones de palma son superiores en comparación a los rendimientos de los sustitos como el aceite de soya (Euromonitor International, 2018b). Al no existir una estacionalidad en las plantaciones, se tiene una producción anual constante donde IOI no necesitó de más acres para producir el fruto de la palma en grandes cantidades, ellos, maximizando la producción, lograron economías a escala mediante una mejor administración de sus cultivos con una fertilización adecuada y una cosecha optima, recolectando cada manejo de palmas y asegurando que cada árbol pueda producir lo que debería, teniendo así 1.2 toneladas más de rendimiento promedio por acre en comparación a sus competidores (Gatsiounis, 2007). Mi recomendación para esta variable sería que con el uso de nuevas tecnologías en la producción, como el método de riego y los nuevos fertilizantes, aprovechar la disminución de la producción de la palma de los meses de enero y febrero (Lim, 2018) para abastecer a los mercados con el stock de IOI; además, se debería comunicar de manera adecuada y eficiente las ventajas competitivas que posee hacia sus clientes actuales y sus posibles clientes, resaltando el hecho de reducción del impacto ambiental debido a la optimización de sus recursos con menos utilización de tierras, esto le dará una mejor imagen a la compañía, lo que permitirá aumentar las ventas y, para el ingreso a otros mercados, tener un posicionamiento más estable y fuerte.

Por otro lado, el excesivo intervencionismo familiar en las operaciones y las políticas internas afectan el rendimiento de la cadena de suministro de la compañía. Si bien por un lado es favorable dicho intervencionismo, su exceso podría llevar a reducir la eficiencia en las operaciones, ya que estas podrían verse influenciadas por la idiosincrasia familiar o las riñas internas entre los miembros familiares; lo que llevaría a una inestabilidad en la toma de decisiones e incertidumbre en la cadena de mando operacional (Dieleman, 2019). La influencia de la idiosincrasia cultural de la familia podría

contraponerse con la cultura empresarial y operativa en los eslabones de la cadena de suministros en los mercados de destino que posean una cultura diferente a la de la familia de Lee, lo que conllevaría a problemas operacionales. Del mismo modo, las políticas internas, como un excesivo enfoque en el ahorro disfrazado de disciplina de costos, podrían mitigar la excelencia operacional que viene manejando IOI. Mi recomendación sería poder dar autonomía de trabajo a las jefaturas operacionales y de producción con personal capacitado para liderarlas, dejando de lado el excesivo intervencionismo familiar y, practicando el enfoque al cliente, llevar la disciplina de costos enfocado hacia la creación de ventajas competitivas superiores a los de la competencia con optimización de recursos e inversión en innovación y nuevas tecnologías.

2.4.2. Just in time en las practices de Supply Chain Management (SCM)

El enfoque just in time, de origen japonés, busca optimizar los recursos de la cadena de valor optimizando la producción, el abastecimiento, la calidad, los tiempos, la distribución y los costos. Este sistema es eficiente para la producción de cantidades necesarias en momentos determinantes, con un efecto sobre la distribución, dando una entrega oportuna y constante en concordancia con las necesidades del cliente (Universidad Esan, 2018). Por consiguiente, esta filosofía restringe a la empresa a producir solo lo necesario, en el momento preciso y en las cantidades adecuadas; es decir, comprar o producir lo necesario y en el tiempo que se necesita

En las prácticas de SCM de la industria de aceite de palma, no se contempla el concepto de just in time debido a las siguientes razones:

En primer lugar, en este concepto, al ser un enfoque destinado a la exactitud en todos los aspectos, limita las operaciones de la industria (Universidad Esan, 2018). Esto, quiere decir que limita a la industria sin darle pie a tener contingencias ante eventualidades como la disponibilidad de stock ante un nuevo cliente (Siti Zaleha, Abu Bakar Abdul, Abdul Rahman Abdul y Norzafir Md, 2010). Visto de otro modo, por ejemplo, ante un desastre natural, los clientes quedarían desabastecidos ya que, según el concepto de just in time las compañías solo tenderían stock para alimentar a la demanda solicitada y no para cubrir imprevistos.

Como segundo factor, este concepto no se incluye en la industria del aceite de palma debido a que se podría producir una pérdida de insumos. Esto hace referencia a que, ante una sobre producción de la cosecha, se producirían pérdidas de los frutos de las plantaciones por la no utilización de las mismas; ya que, bajo el concepto de just in time

solo se procesa lo que el cliente necesita pero no contempla las variables de la naturaleza que podría provocar un sobre rendimiento de las cosechas. Y si a eso le sumamos la no estacionalidad de las plantas, se generarían pérdidas por la no venta o la no colocación del stock disponible sin dar opción a una reutilización de los frutos de la palma que, por ser frutos frescos, la reutilización en fechas no adecuadas afectaría la calidad del producto procesado (Siti Zaleha et al., 2010). Es válido señalar que esta pérdida desencadenaría crisis sobre los procesos productivos por una mala administración de los recursos naturales y por consiguiente una mala imagen de la empresa.

2.4.3. Análisis de las operaciones de downstream y upstream centradas en Lee

Lee pudo observar, luego de la experiencia de Betapol, que los nuevos productos exitosos conducen a la empresa a mercados poco o nada explorados donde se estiraría el liderazgo y poco a poco se dificultaría mantenerse en contacto con todos los detalles operacionales (Dieleman, 2019).

Por lo tanto, no estoy de acuerdo con la canalización de todas las operaciones a través de Lee, ya que es necesaria la tropicalización de los procesos según el mercado atendido y la línea de producto. Por consiguiente, es indispensable la utilización de personal capacitado, con jefes locales que tengan los conocimientos no solo de los productos sino también del mercado objetivo a atender. De esta forma se puede adaptar los procesos para cumplir las necesidades del mercado mediante estrategias con participación de los jefes locales (Dieleman, 2019).

Recomiendo delegar las decisiones y supervisiones operacionales a jefes regionales con criterio y conocimiento del mercado al cual se dirige.

2.5. Financiamiento internacional

2.5.1. Análisis financiero de la empresa IOI

Tomando como referencia de los aspectos financieros explicados en el libro “Finanzas Corporativas”(Ross, Westerfield, Jaffe y Jordan, 2018), podemos explicar de manera horizontal y vertical, así como a través de los ratios financieros, la situación de la compañía IOI según los estados financieros que muestran los resultados en Malaysian Ringgit (1 MYR = USD 0.23) presentados en el caso de estudio (Dieleman, 2019).

Partiendo con la evaluación del estado de resultados, su análisis horizontal (ver Anexo 9 Análisis Horizontal del Estado de Resultados) nos muestra ingresos con

crecimientos constantes desde el año 2012, teniendo en el periodo 2016-2017 un crecimiento del 20.34%. Sin embargo, lo más resaltante es la caída de las utilidades netas del periodo 2016-2017, las cuales fueron resultados de la crisis de sostenibilidad y las pérdidas por el tipo de cambio que alcanzó los 735.3 millones de MYR (Dieleman, 2019). Por otro lado, el análisis vertical (ver Anexo 8 Análisis Vertical del Estado de Resultados) nos muestra un margen de ganancia del 5.42% donde los gastos y costo de ventas captan la mayoría de los ingresos.

Por su parte, el análisis horizontal del balance general (ver Anexo 7 Análisis Horizontal del Balance General) nos determina un incremento muy significativo en el capital social, el cual fue de 21.29% del periodo 2016-2017. A su vez, se incrementó en 2.67% del total de los pasivos más patrimonios, esto por el apalancamiento de la empresa realizado en el año 2016. Por otro lado, el incremento del 18.71% en inversión de propiedades y asociados, se dio por la adquisición de patentes e inversión en I+D. Así mismo, el análisis vertical del balance general (ver Anexo 6 Análisis Vertical del Balance General) ratifica la adquisición de activos, resultando este en un 55.96% de activos de plantas, propiedades y equipos del total de activos del 2017. Esto nos da un mayor porcentaje de activo no circulante (66.52%) frente al activo circulante (33.48%). Además, la empresa tuvo en buen desempeño financiero teniendo un mayor porcentaje de apalancamiento a largo plazo frente al de corto plazo.

Tomando en cuenta los ratios financieros de liquidez, apalancamiento financiero, rotación de activos, rentabilidad y bursátiles también podemos evaluar la situación financiera de la empresa.

Analizando las razones de liquidez o solvencia a corto plazo, nos muestran los beneficios a corto plazo para los acreedores. El activo y pasivo circulante, por lo general, mantienen similares sus valores en libros y en los mercados (Ross et al., 2018). De este modo, vemos que IOI tiene 1.65 MYR en activos circulantes por cada MYR de pasivos circulantes donde cubre sus pasivos circulantes en 1.65 veces. Por lo que IOI tiene solvencia para pagar sus deudas circulantes.

Igualmente, las razones de solvencia a largo plazo de IOI nos indican que la empresa tiene 0.57 MYR de deuda por cada MYR de activos; es decir, tiene 0.43 MYR de capital (1-0.57) por cada 0.57 MYR de deuda. En conclusión, IOI usa el 57% de deuda. Con esto, concluimos que los activos de la empresa están compuestos en un 57% soportados por apalancamiento y en un 43% soportados por capital; donde, con una razón deuda a capital de 1.34, la empresa tiene más deuda que capital con 1.34 MYR de deuda

por cada MYR de capital. Así mismo, IOI si tiene la capacidad necesaria de solvencia a largo plazo asumiendo sus obligaciones de pago de intereses, las cuales son cubiertas en 8.96 veces.

A su vez, la rotación de activos totales nos muestra una visión global del análisis de la eficiencia o intensidad con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas mediante las medidas de administración de IOI (Ross et al., 2018). La empresa genera 0.78 MYR en ventas por cada MYR de activos con los que cuenta; es decir, la empresa administra de manera eficiente sus activos ya que tiene una productividad del 78%. Además, IOI solo requiere 1.28 (1/0.78) años para realizar una rotación completa de los activos adquiridos.

Por su parte, las medidas de rentabilidad nos ayudarán a analizar la eficacia con la que la empresa usa sus activos y la eficiencia de la administración de sus operaciones (Ross et al., 2018). De este modo, IOI tiene un margen de utilidad de 5.42% por cada MYR vendido; es decir, la empresa genera 0.05 MYR de ganancia por MYR de venta. Visto de otro modo, podemos analizar la rentabilidad de la empresa a través del ROA, este nos indica, de manera corriente, tasas de rendimiento sobre activos en libros donde IOI generó 0.0425 MYR de utilidad por cada MYR invertido en activos; es decir posee un ROA de 4.45%. Debido a que esto hace referencia a márgenes de ganancias a corto plazo, este es mayor en 1.17% al margen de utilidad que inferencia a ganancias a largo plazo.

En otras palabras, la compañía IOI muestra indicadores financieros estables para asumir sus responsabilidades frente a sus acreedores a corto y largo plazo. Así mismo, la empresa administra de manera eficiente sus activos a la hora de generar ventas, ya que estos se componen en un 57% por apalancamiento y 43% por capital propio, los cuales tienen una rotación de activos que generan 0.78 MYR de venta por cada MYR de activos, en conclusión, una productividad del 78%. Por último, la rentabilidad de la empresa nos muestra una compañía que contiene márgenes de utilidad a largo plazo de 0.05 MYR de ganancia por MYR de venta y a corto plazo una ganancia de 0.425 MYR por MYR de vendido.

2.5.2. ¿Se aceptaría el pago con acciones?

Para analizar la opción de cobrar mediante acciones es necesario analizar el rendimiento sobre el capital contable (ROE), este es la medida de desempeño en términos de resultados que da a conocer la situación de los accionistas en el año (Ross et al., 2018).

Como se desprende del caso, el ROE de la compañía IOI es de 10.18% en el año 2017 (Dieleman, 2019); esto quiere decir que en términos contables, IOI generó 0.10 MYR por cada MYR de capital, lo que confirma que, al ser el ROE mayor que el ROA, la empresa si utilizó apalancamiento.

Sustrayendo la data de la empresa IOI sobre su reporte financiero del año 2017 (IOI Corporation Berhad, 2017) y asumiendo que todos los resultados de los estados financieros, proporcionados en la lectura del caso (Dieleman, 2019) están en millones de MYR (como se describe en Exhibit 1: IOI Financial Summary), la empresa posee una capitalización de mercado de 29.16 billones de MYR, de este modo, determinamos que la cantidad de acciones ofertadas es de 6284.48 millones donde las utilidades por acción son 0.12 MYR, las cuales se venden a una razón de 0.39 veces. Esto nos muestra una empresa que tiene perspectivas de crecimiento medias donde los accionistas están dispuestos a pagar 0.39 por dólar de utilidad.

Dicho lo anterior, tomando como supuesto que la compañía deberá pagarme 1000 MYR, yo no podría aceptar menos de 216 acciones aproximadamente y, rescatando el crecimiento anual constante del valor de las acciones que se viene suscitando en la compañía (IOI Corporation Berhad, 2017), considero que es posible aceptar el pago con acciones; ya que, en primer lugar, estas acciones tienen una rentabilidad positiva; en segundo lugar, el crecimiento constante del valor de estas (IOI Corporation Berhad, 2017) indica las buenas prácticas de manejo de la compañía debido a una razón de venta positivo. Por último, nada de esto sería realmente sustentable, si no tomamos en cuenta las ventajas de crecimiento con las que cuenta la empresa, donde podemos observar que IOI viene invirtiendo en I+D e infraestructura, cuenta con patentes de productos y formulas nuevas para el mercado, la buena administración de su apalancamiento y, por otro lado, su enfoque al cliente, sus disciplina de costos y su excelencia operativa posicionan a la compañía como una empresa con grandes posibilidades de crecimiento y expansión, lo que, de ser el caso, crecería su valor como empresa en el mercado, obtendría una mayor capitalización y yo acumularía mayor rentabilidad por acción.

2.5.3. Proyecciones financieras con apalancamiento, ¿cumplen con el plan 2025?

Tomaremos en cuenta los estados financieros hasta el 2017 del caso de estudio (Dieleman, 2019) y que el proyecto de Julian Veitch tiene como metas duplicar las ventas (28254.6 millones de MYR) y triplicar las utilidades (2298.3 millones de MYR) para el año 2025. De este modo, utilizando la tasa anual compuesta de crecimiento (CARG) que

nos indica el crecimiento de una inversión durante un periodo de tiempo (12Manage, 2019), podemos determinar que el apalancamiento de la empresa actual asegura el cumplimiento de las metas del plan 2025. Como podemos observar en la tabla 1.17 Tasa anual de crecimiento compuesto (CAGR), existe un crecimiento de las variables en las que se enfoca el plan 2025, donde para el ejercicio 2016-2017 tiene un mayor crecimiento que para el año 2025, esto debido a las inversiones realizadas en los años anteriores cercanos. Por otro lado, el crecimiento de estos mismos factores sigue siendo positivo hacia el año 2025 con lo que ratifica un aumento de los ingresos y también de las utilidades. Por este motivo se considera que el apalancamiento utilizado actualmente, si cumple con los objetivos a futuros del plan 2025.

Tabla 2.17

Tasa anual de crecimiento compuesto (CAGR)

	ESTADO DE RESULTADOS			Tasa de crecimiento 2016-2017	Tasa de crecimiento CAGR al 2025
	Metas plan 2025	2017	2016		
Ingresos (millones de MYR)	28254.6	14,127.30	11,739.30	20.34%	9.05%
Utilidades (millones de MYR)	2298.3	766.10	646.30	18.54%	14.72%

Fuente: Dieleman (2019) y 12Manage (2019)

Elaboración propia

Considero que el apalancamiento utilizado si fue el correcto debido a que contribuye con las metas del plan 2025. El apalancamiento de IOI se compone, en su mayoría, de un 57% de deuda y un 43% de capital propio; además, la administración eficiente de los activos da como resultado una productividad de 78% con un margen de utilidad a largo plazo de 5.42% por cada MYR. Todo esto, muestra a una empresa que maneja de manera adecuada su apalancamiento por la inversión de este en la compra de plantas procesadoras, equipos, plantaciones e I+D (Dieleman, 2019); lo que lleva a la creación de nuevos productos como por ejemplo el caso de Betapol. Esto a su vez, da pie al ingreso a nuevos mercados a través de la estrategia de crecimiento diversificado concéntrico. De esta forma, podemos concluir, que el apalancamiento adquirido y la administración que se le va dando, van en la misma línea con el plan 2025 para duplicar el volumen de ventas y triplicar las utilidades.

Por consiguiente, tomando en cuenta solo las variables financieras, si considero adecuado el uso del apalancamiento usado por la empresa IOI con miras a cumplir las metas planteadas por Julian Veitch en el plan 2025; ya que el apalancamiento adquirido está siendo invertido en factores que repercuten directamente en los niveles de ventas,

dicho de otro modo, en factores que si pudieran duplicar las ventas y triplicar las utilidades.

2.5.4. Aspectos financieros que considerar para ingresar a nuevos mercados

Dejando de lado los aspectos culturales, económicos, políticos y sociales, la compañía IOI, para su internacionalización hacia nuevos mercados, debe considerar aspectos netamente financieros, entre los cuales encontramos el cambio de divisas, las tasas de interés y tributarias que difieren de un país a otro, la contabilidad especial de las operaciones en el extranjero, el intervencionismo de gobiernos extranjeros y, en ciertos casos, el VPN (Ross et al., 2018).

El aspecto más influyente, y que encierra o influye en los demás aspectos a considerar, es el tipo de cambio, ya que este proporciona a la empresa información para la toma de decisiones referentes al presupuesto de capital y financiamiento; además, nos indica el precio de la moneda de un país en función de la moneda del país del destino (Ross et al., 2018). Del mismo modo, vale considerar el tipo de transacción que se utilizará y este dependerá del modelo de negocio o contrato para determinar usar un tipo de cambio spot, con variaciones según el valor de la moneda en el mercado de divisas según la apreciación o depreciación de la moneda, o una transacción a plazo mediante un contrato con un tipo de cambio fijo por un periodo de tiempo, eliminando los riesgos inherentes a la oferta y demanda del mercado de divisas. Este último se alinearía a la cultura de la empresa familiar donde se busca la reducción de la incertidumbre para hacer negocios (De Massis et al., 2015).

Así como el intervencionismo del gobierno influye en la determinación del tipo de cambio mediante la compra y venta de divisas donde se ajusta la paridad del poder adquisitivo, también influenciará sobre las tasas de retención e impuestos aplicadas a la comercialización en el mercado de destino y determinará las cantidades de remesas que una empresa podría enviar para la repatriación de los flujos de efectivo obtenidos en el país de destino por las operaciones comerciales (Ross et al., 2018).

Por su parte, el efecto Fisher nos indica que la relatividad entre los rendimientos del país de destino con el país de origen es igual a las diferencias entre las tasas de inflación de estos. Este toma como afirmación la igualdad de los rendimientos sin importar a que país pertenece; sin embargo, al considerar los riesgos financieros de los ejercicios de las operaciones, donde los rendimientos reales pueden ser diferentes en dos países por periodos largos, existe el riesgo que el dinero no tenga libertad de movimiento

entre los países actuantes (Ross et al., 2018). De este modo, el efecto Fisher ayuda a igualar los rendimientos, indiferente al país donde se realicen las operaciones.



CAPITULO III: METODOLOGÍA DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

En líneas generales, para la resolución de este caso se utilizaron libros de apoyo teóricos, medio electrónicos, artículos de revistas y periódicos, noticias, bases de datos y herramientas del mercado global; así como las lecturas obligatorias facilitadas por la Universidad de Lima: IOI's Global Challenge: Moving up the Palm Oil Value y Family-Driven Innovation: Resolving the Paradox in Family Firms.

Para la recolección de datos para la elaboración de los principales mercados emergentes, principales mercados de destino y las estrategias adecuadas de comunicación, se tomaron en cuenta bases de datos como TradeMap, estadísticas del Banco Mundial y libros de apoyo teórico (Kotler). Donde se obtuvo data cuantitativa sobre las importaciones mundiales del aceite de palma, indicadores macroeconómicos, indicadores de desempeño logístico y otros indicadores.

Por otro lado, mediante reportes de USDA, se dio a conocer la producción de aceite de palma en Vietnam para calcular el consumo aparente de dicho país. Sin embargo, los libros de apoyo teórico, escritos y electrónicos obtenidos en la biblioteca de la Universidad de Lima, artículos de revistas, herramienta de inteligencia de mercados globales (EuroMonitor), lecturas obligatorias otorgadas por la Universidad de Lima, e información obtenida de páginas web (artículos, revistas, noticias) sobre la industria desarrollada, sus clientes y los principales proveedores, se acumuló data de las áreas de marketing internacional, planeamiento internacional y logística internacional.

En última instancia, se utilizó la data financiera facilitada en la lectura del caso y la página web de la compañía IOI, para el análisis del área de financiamiento internacional.

CAPITULO IV: METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

La metodología de análisis de la información obtenida para el desarrollo de este caso se realizó a través de un cruce de información de fuentes cualitativas y cuantitativas para una adecuada conclusión.

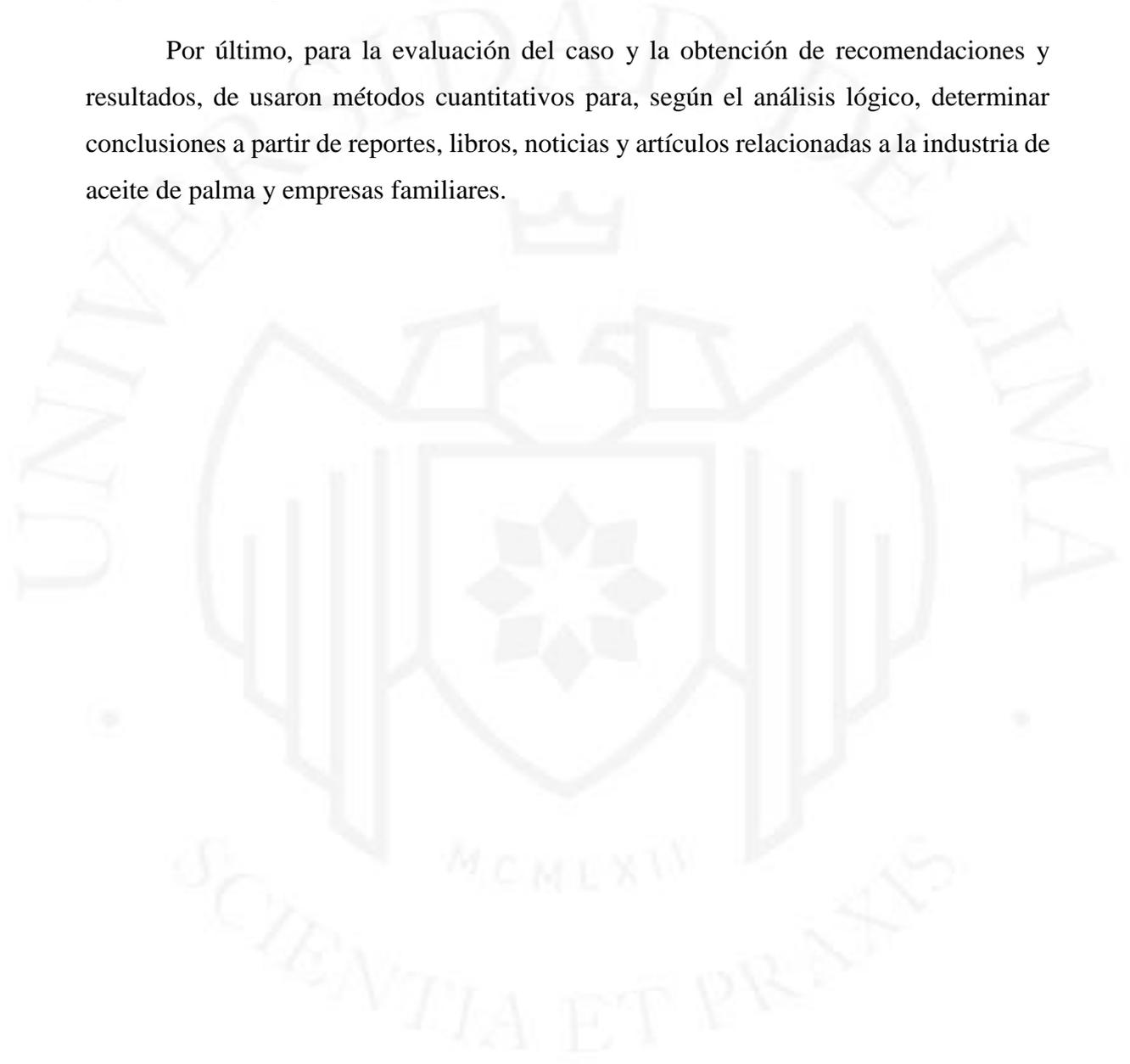
Para realizar la ecuación del cálculo del consumo aparente donde la producción más importación menos exportación determina la producción de Vietnam contrastada con balance comercial.

Se determinaron los principales mercados importadores de la partida 15.11.00 y los países emergentes mediante la elaboración de rankings de factores a través de una suma producto entre los pesos de las variables y las puntuaciones asignada en relación con la data obtenida en las fuentes de información remarcadas en las preguntas del caso práctico. Por otro lado, se utilizó también la metodología de raking de factores para obtener los resultados de las estrategias de comunicación adecuadas; por el contrario, en esta situación, se determinaron los pesos aplicables mediante una matriz de enfrentamiento de las variables internas. Del mismo modo, para las matrices EFI y EFE, se utilizó la misma metodología de matriz de enfrentamiento, pero incluida una matriz de justificación de las puntuaciones asignadas y los criterios de los pesos para la suma producto.

Además, se analizaron fuentes de datos cualitativos para el análisis de los segmentos donde participan los productos, estos se plasmaron en una matriz de doble entrada con las características de la industria y los tipos de productos de la compañía IOI. Del mismo modo, el análisis del perfil de los clientes industriales se analizó, también, a través de una matriz de doble entrada con el perfil del cliente industrial y las industrias a las que se dirige la compañía. Las 5 fuerzas de Michael Porter se plasmaron en una matriz de características de la industria y las estrategias de crecimiento, desarrollo y competitividad, estas se analizaron a través de matrices comparativas de doble entrada donde se desarrollan las estrategias utilizadas actualmente y las recomendadas a usar que se adecuan más a las características de la empresa familiar.

Dentro de las matrices usadas, se emplearon la matriz FODA para analizar y determinar las características de las empresas familiares y una matriz BCG para analizar, de manera práctica, las metodologías empleadas dentro de las carteras de actividades de la empresa. Dentro de todos estos casos, los análisis y conclusiones se basaron en la recopilación de datos cuantitativos por medio de libros teóricos, revistas, artículos, páginas web y reportes obtenidos de herramientas de bases internacionales.

Por último, para la evaluación del caso y la obtención de recomendaciones y resultados, se usaron métodos cuantitativos para, según el análisis lógico, determinar conclusiones a partir de reportes, libros, noticias y artículos relacionadas a la industria de aceite de palma y empresas familiares.



CAPITULO V: DESCRIPCIÓN DEL CASO

El caso IOI's Global Challenge: Moving up the palm oil value chain, tomado de la Universidad Nacional de Singapur (Dieleman, 2019), nos muestra a una empresa familiar dedicada a la venta, en su mayoría, de insumos elaborados a base de aceite de palma con miras a convertirse en una multinacional sostenible.

IOI es una empresa familiar fundada en el año 1981. Como toda empresa familiar, su estructura organizativa se basa en puestos dados a familiares, lo que complicó, en ciertas ocasiones, la expansión de la compañía debido a la idiosincrasia familiar y al conservadurismo natural al controlar el grado de expansión de la empresa.

La corporación cuenta entre sus clientes principales a Nestlé, Unilever y Procter & Gamble. En su mayoría, IOI, se especializa en los negocios B2B, donde concentra su producción y comercialización en tres categorías de productos:

- Aceites vegetales (aceites y grasas especiales, principalmente para la alimentación)
- Oleo químicos (productos de limpieza y cuidado personal)
- Biodiesel (combustible verde)

La creciente demanda mundial de aceite de palma y los estímulos del gobierno para incrementar el valor agregado, condujeron a la industria a una rápida expansión. IOI logró este objetivo a través de un crecimiento estratégico combinado donde se fusionan el crecimiento orgánico, utilizando recursos propios, con la compra de nuevas plantas de cultivo en indonesia y la adquisición de nuevas empresas, siendo la más resaltante, la división de Unilever, Lodders Croklaan. Esto llevo a IOI a tener más inversión en I+D que la competencia, fue ahí donde se desarrolló Betapol como fórmula para la alimentación de niños recién nacidos. Esto conllevó al ingreso a nuevos mercados en Europa y Estados Unidos, lo cual elevó a IOI al grado de una mini-multinacional.

Este crecimiento acelerado y desmedido trajo consigo nuevos retos para la industria de aceite de palma, donde no solo era importante la calidad y buen manejo de las operaciones como venía haciendo IOI, sino que empezó a tomar peso la importancia

de la sostenibilidad en la cadena de valor de la industria. Por este motivo se creó la certificación RSPO para el cultivo sostenible de la palma. Además, respaldado por las ONG's y grupos de activistas, se buscó llevar un control para evitar la deforestación de los bosques y mitigar el impacto ambiental.

Todo esto llevó, para el periodo 2015-2016, a una crisis dentro de la compañía en la cual se produjeron afectaciones en las plantaciones por el fenómeno del niño de dicha época, la pérdida de divisas en préstamos y la suspensión de la certificación de sostenibilidad. Esto condujo a la cancelación de contratos con diversos clientes por la falta de trazabilidad y transparencia en los procesos productivos, ya que, en esta industria, se tiene una alta conciencia por la sostenibilidad. IOI, para mitigar el daño, en primera instancia, solicitó a la certificadora la revisión del caso; luego, firmó pactos de compromisos con las ONG's, activistas y medios de comunicación para mitigar el daño.

La innovación llevó a la compañía a nuevas áreas y con esto la apertura de nuevos mercados poco o nada conocidos por la empresa, la cual ya entraba a una etapa de expansión donde era importante tomar decisiones adecuadas para la entrada a nuevos mercados con la tropicalización adecuada de los productos y procesos. Esto llevó a la contratación de personal capacitado, dentro del cual se encuentra Julian Veitch, CEO de IOI Lodders Croklaan. Él sugirió el plan de crecimiento 2025 donde se plantean los objetivos para un desarrollo de mercados con el crecimiento de los volúmenes de ventas al doble, triplicando las ganancias y la expansión a nuevos mercados emergente.

Hasta ahora el éxito de IOI se debió a la atención en los detalles y la excelencia operativa; sin embargo, la expansión estira el liderazgo generando mayor dificultad de control, el cual estaba centralizado en la supervisión de Lee. Esto lleva a la paradoja de las empresas familiares donde se presentan dos caminos: la expansión a nuevos mercados delegando responsabilidades a jefes regionales o mantener el conservadurismo con menos expansión y conservando intacta la cultura familiar en la empresa.

CAPITULO VI: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Con el propósito de evaluar las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas de una posible expansión geográfica de la empresa IOI Group, analizamos las áreas de inteligencia de mercados, mercadotecnia, gestión estratégica, financiamiento y logística internacional; concluyendo que la compañía cuenta con diversas oportunidades y ventajas para su internacionalización mediante la I+D de nuevos productos para el ingreso de estos a nuevos mercados. Sin embargo, por ser una empresa familiar, la compañía tiene variables internas que dificultarían esta expansión.

- **Inteligencia de mercados internacionales**

El análisis de la inteligencia de mercado, mediante los factores macroeconómicos y el volumen de importaciones, da como resultado a Holanda como el principal importador mundial de aceite de palma; ya que, si bien India es el país con más volumen de importaciones de dicho producto, Holanda es el país que mejor precio ofrece por tonelada métrica de aceite de palma. Además, este país tiene un PBI compuesto en su mayoría por su balanza comercial, lo que indica una mayor apertura al comercio internacional, esto reduciría el riesgo al rechazo de nuevos productos y a su vez mitigaría la paradoja de las empresas familiares. Por otro lado, Holanda, cuenta con mejores desempeños logísticos para las importaciones y con atractivos costos logísticos para hacer negocio por su eficiente infraestructura para tales fines.

A su vez, Vietnam, es el país emergente más atractivo para las exportaciones de aceite de palma según el ranking de factores por variación acumulada. Esto no solo porque, del top 5 de importadores de dicho producto, es el país con mayores volúmenes de importaciones, sino también porque cuenta con mejores facilidades para hacer negocio, atractivos indicadores macroeconómicos, en comparación a Grecia, Colombia, Egipto y Brasil y un consumo aparente de 861,476 TM que se compone en su totalidad por importaciones.

- **Mercadotécnica internacional**

Las estrategias de marketing que la empresa viene usando son consideradas, solo en cierta medida, adecuadas. Esto debido a que deben centrar sus esfuerzos en promover la imagen de la compañía como una empresa sostenible y respetuosa del medio ambiente. Esta razón dará forma y trascendencia a IOI sobre sus competidores, ya que la industria del aceite de palma tiene un perfil de consumir constantemente esforzado en conectar toda su cadena de valor con sostenibilidad ambiental y con una demanda sensible ante cambios en sus requerimientos de los clientes finales, por lo que se busca una relación activa entre la empresa y sus clientes para fidelizarlos con ventajas competitivas como la excelencia operativa y la difusión de las certificaciones de sostenibilidad obligatorias por políticas empresariales y/o gubernamentales de los mercados de destino.

La empresa maneja, en general, tres líneas de productos: aceites vegetales, biodiesel y oleo químicos. Estos participan en segmentos industriales con un modelo de negocio, en su mayoría, B2B donde nuestras mayores ventajas frente a los productos sustitutos son la no estacionalidad de la producción y los altos rendimientos por hectárea plantada de la palma, esto hace que se pueda sustituir casi el 90% de la oferta de los supermercados.

Toda esta estrategia de marketing nos arroja como resultado un mix de variables a usar: estrategia de diferenciación, diversificación concéntrica y la del especialista; esto para mantener y enriquecer la comunicación de la imagen corporativa, reducir la incertidumbre del riesgo de entrada a nuevos mercados y fidelizar a los clientes con potencial de crecimiento, pero con una barrera de ingreso defendible que puede ser cumplida por IOI.

- **Estrategias de gestión global**

La administración global de IOI, como toda empresa familiar, se basa en las costumbres e idiosincrasia de la familia. Esto llevó consigo a un gran desafío para la expansión, ya que la paradoja de las empresas de este tipo supone un enfrentamiento entre ser una empresa con expansión de su mercado o ser más conservadora.

IOI cuenta con un proactivo crecimiento estratégico combinado donde se juntó el crecimiento orgánico con la adquisición de nuevas áreas, lo que redujo el conservadurismo innato con la compra de otras compañías del rubro como Loders Crokiaan que permitieron la inversión en I+D para fomentar nuevos productos que dieron

pie a la entrada nuevos mercados. Esto trajo consigo la pregunta de cómo ingresar a nuevos mercados y a qué velocidad.

La innovación y el enfoque al cliente, juntamente con la disciplina de costos y el emprendimiento, fueron siempre los valores agregados de la empresa; con lo cual busca una gestión internacional con los mismos parámetros de operaciones para que, sumados a la excelencia operativa, puedan lograr los objetivos del plan 2025 propuesto por Julian Veitch.

- **Logística internacional**

Si bien tener una excelencia operativa y un enfoque al cliente son factores importantes para la cadena de valor de la empresa, esto no bastaría para las operaciones internacionales ya que, como pudo experimentar IOI en su crisis de sostenibilidad del periodo 2015-2016, no siempre lo que es bueno para un mercado puede resultar igual en otro. La falta de adaptación de las operaciones hacia mercados de destino de diferente cultura y poco o nada conocidos por la familia, traen consigo la necesidad de contar con personal no solo altamente capacitado para liderar las operaciones extranjeras sino también con conocimientos culturales del mercado de destino.

La industria busca cada vez más poder acerca sus plantaciones a sus plantas de refinamiento. Esto debido a que la trazabilidad y la transparencia son variables muy cotizadas por los clientes actuales por lo que, como mencionamos líneas arriba, se busca cada vez más garantizar, certificar y comprobar que se toman las medidas necesarias para no incurrir en procesos que tengan un impacto ambiental negativo.

- **Financiamiento internacional**

El análisis financiero de la compañía IOI nos indica una empresa con una administración de activos eficiente y eficaz a la hora de generar ventas, lo que resulta en activos compuestos en un 57% de apalancamiento y un 43% de capital propio, por lo cual tiene una productividad del 78% con márgenes de utilidad de 0.05 MYR de ganancia por MYR de venta a largo plazo y a corto plazo una ganancia de 0.425 MYR por MYR vendido.

Por lo que respecta a las razones de liquidez, a corto plazo la empresa muestra beneficios para los acreedores con 1.65 MYR en activos circulantes por cada MYR de pasivos circulantes, mostrando que cuenta con solvencia para el pago de sus deudas.

Por otro lado, las razones de solvencia indican que la empresa tiene 0.57 MYR de deuda por cada MYR de activos; sin embargo, se cuenta que la empresa tiene la solvencia

necesaria para asumir sus responsabilidades de pago de intereses a largo plazo cubiertas en 8.96 veces.

Por su parte, las proyección del plan 2025, donde se visualiza duplicar las ventas y triplicar las utilidades hacia dicho año, pueden ser cubiertas por el apalancamiento actual de la empresa ya que esta deuda viene siendo utilizada de manera correcta desde un enfoque financiero; por la composición adecuada de los activos explicada líneas arriba, podemos ver que la empresa utilizó apalancamiento para un desarrollo y crecimiento en activos a largo plazo como la adquisición de equipos, patentes y Loders Crokiaan. Por otro lado, la inversión en I+D para generar nuevos productos, lo que ayudaría al ingreso de nuevos mercados, y la obtención de mayor ventaja competitiva e influencia directa en el nivel de ventas. De esta forma, el apalancamiento se alinea al cumplimiento de los objetivos del plan 2025.

CONCLUSIONES

Posterior al análisis de la lectura del caso de la empresa IOI y habiendo estudiado los aspectos propuestos, se encuentran las siguientes conclusiones:

- Encontramos una empresa familiar con una oferta que posee ventajas competitivas defendibles y oportunidades de expansión debido a una demanda creciente por productos saludables. Su enfoque al cliente, su excelencia operativa y la búsqueda de reducir el impacto ambiental; son las variables influyentes en la industria del aceite de palma que, IOI, se busca cumplir y suplir.
- IOI cuenta con una administración financiera adecuada para el desarrollo de crecimiento no solo a niveles actuales sino también para la expansión a otros mercados a causa de un apalancamiento enfocado hacia la inversión en I+D, nuevas patentes y tecnologías que permiten una trazabilidad eficiente y un mejor manejo de los cultivos para reducir el impacto ambiental.
- La excelencia operativa da a la empresa agrega ventajas a la cadena de valor; sin embargo, el nepotismo en los puestos de liderazgo y la falta de tropicalización de los procesos y productos, pueden jugar un papel negativo a la hora de ingresar a nuevos mercados.
- La idiosincrasia familiar y la paradoja de las empresas familiar han sido limitantes para la internacionalización donde la estrategia de crecimiento combinada supuso un crecimiento, pero de manera desordenada y sin enfoque a la tropicalización.
- La comunicación corporativa es el aspecto clave para la penetración de nuevos mercados. La transmisión de la imagen y de las buenas prácticas son la clave para generar valor agregado a la empresa, donde un enfoque eco-amigable es vital para crear un clima de confianza con el cliente y reducir el nivel de incertidumbre ante el ingreso a nuevos mercados y así mitigar la paradoja de las empresas familiares.

RECOMENDACIONES

Luego de realizar un análisis completo de las características más relevantes para la internacionalización de la empresa IOI, podemos añadir las siguientes recomendaciones a considerar para cubrir las debilidades de la empresa:

- En primer lugar, para el ingreso a nuevos mercados, recomiendo realizar la tropicalización no solo de los productos sino también de las operaciones, amoldándolas a las necesidades y aspectos culturales del mercado de destino. Con esto se reducirá la incertidumbre en la entrada a nuevas áreas geográficas.
- Del mismo modo, recomiendo contratar especialistas para cada área de la cadena de valor, dotando así de personal calificado para liderar en los diversos eslabones de la cadena; además, personal que tenga conocimiento sobre los aspectos culturales de los mercados de destino, de esta forma mitigar el sesgo de la influencia cultural en la toma de decisiones. Un ejemplo claro para formar personal capacitado, comprometido con la empresa y de lazos laborales fuertes, es el implemento de programas de training para la formación de personal alineado a la cultura empresarial y capacitado para liderar equipos de trabajo con conocimientos más amplios.
- Otro aspecto por tomar en cuenta es la modernización de la cadena de valor. Recomiendo usar nuevas tecnologías para la trazabilidad de esta. De este modo, se creará un clima de confianza y transparencia para el cliente y así se fomentaría la fidelización de este.
- Por otro lado, recomiendo una estrategia de marketing combinando la diversificación concéntrica y la diferenciación enfocada a difundir, fortalecer y enriquecer la imagen de la corporación, asociándola con los procesos sostenibles de la empresa que busquen difundir la no deforestación y reducir el impacto ambiental.
- Respecto a la parte financiera, recomiendo evaluar el tipo de cambio del país de destino con la moneda actual. Considero que debería usarse un tipo de cambio a plazo donde eliminaríamos el riesgo de las fluctuaciones de la moneda y con eso reducir la incertidumbre innata de una empresa familiar. Además, recomiendo, considerar siempre el grado de intervencionismo del gobierno en los mercados meta para determinar aspectos como la cantidad de remesas que una empresa podría repatriar, las tasas de retención e impuestos aplicables.

- Recomiendo evaluar las políticas de impacto ambiental no solo de la empresa cliente sino también del país de destino. Evaluar estas normas evitará crear una mala imagen corporativa si nuestros procesos no son normativa y socialmente adecuados a la cultura y normal del país.



REFERENCIAS

- 12Manage. (2019). Tasa de Crecimiento Anual Compuesto. Recuperado de https://www.12manage.com/methods_cagr_es.html
- Banco Mundial. (2018). *Indicadores del desarrollo mundial | Banco de datos*. Recuperado de <https://databank.bancomundial.org/reports.aspx?source=2&type=metadata&series=LP.LPI.OVRL.XQ>
- Bankia. (2019). *Monitor de mercados emergentes. 13 marzo 2019 | Bankia Estudios*. Recuperado de <https://www.bankiaestudios.com/estudios/es/publicaciones/monitor-de-mercados-emergentes-13-marzo-2019.html>
- Bustamante Muños, P. F. (2015). *Comparación de métodos de estimación del consumo aparente de carne de cerdo*. (Memoria para optar al Título Profesional de Médico Veterinaria). Universidad de Chile. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/136975>
- Calle Rodríguez, M. J. (2018). *Capital social e innovación organizacional. Desafíos y oportunidades en la empresa familiar. Caso empresa exportadora de café*. (Trabajo de Investigación Formativa previo a la obtención del Título de Licenciada en Gestión y Negocios Internacionales). Universidad Casa Grande. Recuperado de <http://dspace.casagrande.edu.ec:8080/bitstream/ucasagrande/1632/2/Tesis1865CALC.pdf>
- Centro de Comercio Internacional. (2010). *Contratos modelo para la pequeña empresa. Guía legal para hacer negocios internacionales*. Recuperado de http://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Exporters/Exporting_Better/Templates_of_contracts/Capítulo 4 - Contrato Internacional de Suministro de Mercaderías a Largo Plazo.pdf
- De Massis, A., Di Minin, A. y Frattini, F. (2015). Family-Driven Innovation: Resolving the Paradox in Family Firms. *California Management Review*, 58(1), 5–19. <https://doi.org/10.1525/cmr.2015.58.1.5>
- Dieleman, M. (2019). IOI's Global Challenge: Moving up the Palm Oil Value Chain. Ivey school of Business Foundation, 1–12.
- Euromonitor International. (2018a). *A Sustainable Future for Palm Oil - Why Does it Matter?* Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com.ezproxy.ulima.edu.pe/portal/analysis/tab>
- Euromonitor International. (2018b). *Palm oil: From controversial to sustainable commodity*. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com.ezproxy.ulima.edu.pe/portal/analysis/tab#>

- Euromonitor International. (2018c). *Top Agriculture Sector Trends*. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com.ezproxy.ulima.edu.pe/portal/analysis/tab>
- Ferrell, O. y Hartline, M. (2018). *Estrategia de marketing* (6.^a ed.). Ciudad de México: Cengage Learning.
- García, G. (2012). *Estrategias de internacionalización de la empresa*. Madrid: Pirámide.
- Gatsiounis, L. (2007). *Pumping Palm Oil*. Recuperado de <https://www.forbes.com/global/2007/0618/030.html#359faf4a31f3>
- González Quevedo, E. (2019). *Diseño de plan de marketing para la empresa "instatec" Servicio técnico en Santo Domingo de los Tsáchilas* (Trabajo de titulación en opción al grado de ingeniería de administración de empresas). Universidad Tecnológica Israel. Recuperado de <http://157.100.241.244/bitstream/47000/1925/1/UISRAEL-EC-ADME-378.242-2019-007.pdf>
- IOI Corporation Berhad. (2017). Reporte Anual de IOI. Recuperado de https://www.ioigroup.com/Content/IR/IR_Announcement
- IOI Oleo GmbH. (s.f.). IOI Oleochemical. Recuperado de <https://www.ioioleo.de>
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de Marketing* (13.^a ed.). Ciudad de México: Pearson Education Inc.
- Kotler, P. y Lane Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing* (10.^a ed.). Ciudad de México: Pearson Education Inc.
- Lambin, J. J. (2003). *Marketing estratégico* (ESIC, ed.). Madrid: MacMillan Business.
- Lim, J. (2018). IOI Corp expects higher CPO exports and biodiesel output to boost FY19 performance. Recuperado de <https://www.theedgemarkets.com/article/ioi-corp-expects-higher-cpo-exports-and-biodiesel-output-boost-fy19-performance>
- Matriz BCG. (s.f.). Matriz BCG – Herramienta estratégica esencial en la empresa. Recuperado de <http://www.matrizbcg.com/>
- Nestlé. (2010). *Annex to the General Responsible Sourcing Guideline: Palm Oil*. Recuperado de http://www.nestle.com/asset-library/Documents/Creating Shared Value/Rural_development/2011-Palm-oil-Nestle-Responsible-Sourcing-Guidelines.pdf
- Organización de Consumidores y Usuarios. (2018). Organización de Consumidores y Usuarios. Recuperado de <https://www.ocu.org/alimentacion/alimentos/informe/aceite-de-palma#>
- Petlock, B. y Huong, N. (2019). *Vietnam Oilseeds and Products Annual*. Recuperado de <https://usdasearch.usda.gov/search?utf8=✓&affiliate=usda&query=palm+oil+vietnam+2019>

- Procter & Gamble. (s.f.). Valores de P&G. Recuperado de https://www.pg.com/es_LATAM/sustentabilidad-p-and-g/nuestras-politicas-practicas/aceite-palma.shtml
- Roncancio, G. (2018). *¿Qué es la Matriz BCG y cómo usarla en la planeación estratégica?* Recuperado de <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-matriz-bcg-y-como-usarla-en-la-planeacion-estrategica>
- Ross, S. A.; Westerfield, R. W.; Jaffe, J. y Jordan, B. D. (2018). *Finanzas Corporativas* (11.ª ed.). México: Mc Graw Hill Education.
- Roundtable of Sustainable Palm Oil. (s.f.). Roundtable of Sustainable Palm Oil. Recuperado de <https://rspo.org>
- Siti Zaleha, O.; Abu Bakar Abdul, H.; Abdul Rahman Abdul, R. y Norzafir Md, S. (2010). Supply chain management practices in Malaysia palm oil industry. *The 11th Asia Pacific Industrial Engineering and Management Systems Conference and The 14th Asia Pacific Regional Meeting of International Foundation for Production Research*, (December), 7–10. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Norzafir_Salleh/publication/228750325_Supply_Chain_Management_Practices_in_Malaysia_Palm_Oil_Industry/links/02e7e5327b22ef096e000000.pdf
- Suárez, M. y Sabugo, A. (s.f.). Aceite de Palma. Recuperado de <http://www.aceitedepalma.org>
- Trade Map. (2018). *Trade Map - Lista de los países importadores para el producto seleccionado en 2018 (Aceite de palma y sus fracciones, incl. refinados, sin modificar químicamente)*. Recuperado de https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7C%7C%7C%7C%7C1511%7C%7C%7C4%7C1%7C1%7C1%7C1%7C%7C2%7C1%7C
- Unilever. (2017). *Política de abastecimiento responsable de Unilever*. Recuperado de https://www.unilever.com/Images/unilever-rsp-2017-spanish_tcm244-509010_1_en.pdf
- Universidad Esan. (2018). El método Just in time en la gestión de los canales de distribución y ventas. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/06/el-metodo-just-in-time-en-la-gestion-de-los-canales-de-distribucion-y-ventas/>



ANEXOS

Anexo 1: Ranking de factores del top 5 de importadores de la p.a. 151100 a nivel mundial

Categorías	Peso	Sub-peso	India	China	Pakistán	Holanda	España
importaciones 2018	30%						
Volumen de importaciones		15%	5	4	3	2	1
Nivel de precios de las importaciones		15%	1	2	3	5	4
Indicadores macroeconómicos	20%						
Ranking en facilidad para hacer negocios		10%	2	3	1	4	5
PBI, tasa de crecimiento anual		5%	5	4	3	1	2
Exportaciones e importaciones de productos y servicios (% de PBI)		5%	3	2	1	5	4
Indicadores de desempeño logísticos	40%						
Desempeño global		10%	2	3	1	5	4
Desempeño frecuencia de arribo de embarques al destinatario dentro del plazo previsto		5%	2	3	1	5	4
Desempeño facilidad para localizar y hacer seguimiento a los envíos		5%	2	3	1	5	4
Desempeño facilidad para coordinar embarques a precios competitivos		5%	2	3	1	4	5
Desempeño eficiencia del despacho aduanero		5%	2	3	1	5	4
Desempeño competitividad y calidad de los servicios logísticos		5%	2	3	1	5	4
Desempeño calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y el transporte		5%	2	3	1	5	4
Otros indicadores	10%						
Tiempo para importar y/o exportar, cumplimiento documental		5%	2	3	1	5	5
Costo para importar y/o exportar, cumplimiento fronterizo		5%	3	2	1	5	5
TOTAL	100%	100%	2.55	2.95	1.70	4.20	3.70

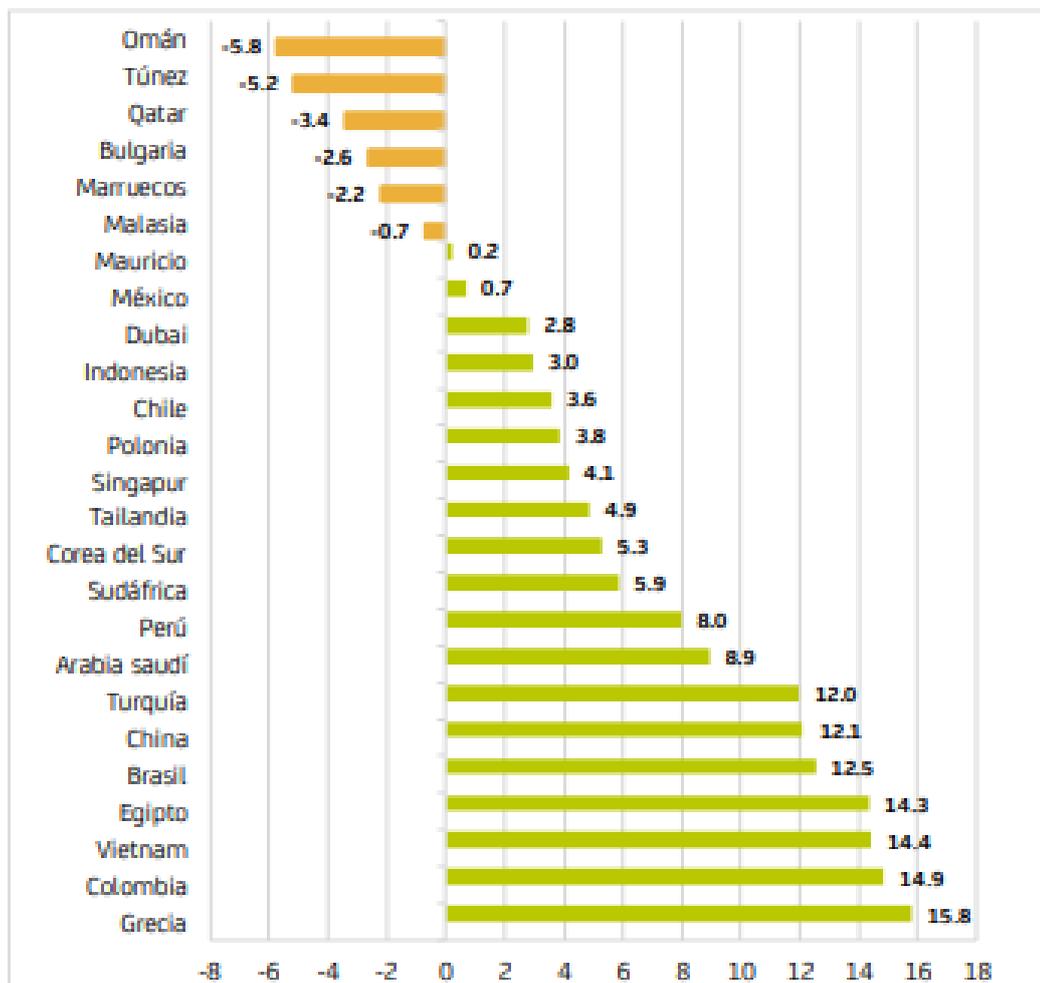
Fuente: Trade Map (2018) y Banco Mundial (2018)

Elaboración propia

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

Ranking por variación acumulada en el año (%)

Índices de bolsa nacionales



Fuente: Bankia (2019)

Anexo 3: Ranking de factores del top 5 de los países emergentes

Categorías	Peso	Sub-peso	Grecia	Colombia	Vietnam	Egipto	Brasil
importaciones 2018	30%						
Volumen de importaciones	15%		1	3	5	4	2
Nivel de precios de las importaciones	15%		4	3	1	5	2
Indicadores macroeconómicos	20%						
Ranking en facilidad para hacer negocios	10%		3	5	4	1	2
PBI, tasa de crecimiento anual	5%		2	3	5	4	1
Exportaciones e importaciones de productos y servicios (% de PBI)	5%		4	2	5	3	1
Indicadores de desempeño logísticos	40%						
Desempeño global	10%		4	2	5	1	3
Desempeño frecuencia de arribo de embarques al destinatario dentro del plazo previsto	5%		4	1	5	2	3
Desempeño facilidad para localizar y hacer seguimiento a los envíos	5%		4	2	5	1	3
Desempeño facilidad para coordinar embarques a precios competitivos	5%		5	4	3	1	2
Desempeño eficiencia del despacho aduanero	5%		4	3	5	2	1
Desempeño competitividad y calidad de los servicios logísticos	5%		3	2	5	1	4
Desempeño calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y el transporte	5%		5	1	4	2	3
Otros indicadores	10%						
Tiempo para importar y/o exportar, cumplimiento documental	5%		5	3	2	1	4
Costo para importar y/o exportar, cumplimiento fronterizo	5%		5	2	4	1	3
TOTAL	100%	100%	3.5	2.75	3.95	2.45	2.35

Nota: Los pesos y sub-pesos fueron obtenidos de las preguntas planteadas por la Facultad de Negocios Internacionales de la Universidad de Lima

Fuente: Trade Map (2018) y Banco Mundial (2018)

Elaboración propia

Anexo 4: Matriz de enfrentamiento de factores internos claves

Factores	Versatilidad del producto	Productividad	Participación	Certificaciones	Estacionalidad	Costos	Comunicación corporativa	Trazabilidad	transparencia	Imagen corporativa	Oferta	Conteo	Peso
Versatilidad del producto		0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	3	5.36%
Productividad	1		0	0	1	0	0	0	0	0	1	3	5.36%
Participación	1	1		1	1	0	1	1	1	0	1	8	14.29%
Certificaciones	1	1	0		1	1	1	1	1	1	1	9	16.07%
Estacionalidad	0	0	0	0		0	0	0	0	0	1	1	1.79%
Costos	0	1	1	0	1		0	0	0	0	1	4	7.14%
Comunicación corporativa	1	1	0	0	1	1		1	1	1	1	8	14.29%
Trazabilidad	1	1	0	0	1	1	0		1	0	1	6	10.71%
Transparencia	1	1	0	0	1	1	0	0		0	1	5	8.93%
Imagen corporativa	1	1	1	0	1	1	0	1	1		1	8	14.29%
Oferta	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0		1	1.79%
Total												56	100%

Elaboración propia

Anexo 5: Matriz de enfrentamiento de factores externos claves

Factores	Demanda	Concientización	Incentivos	Tecnologías	Productos sustitutos	ONGs y activistas	Desastres naturales	Políticas ambientales	Conteo	Peso	
Demanda		1	1	1	1	0	0	0	4	14.29%	
Concientización	0		1	1	1	0	1	0	4	14.29%	
Incentivos	0	0		1	0	0	1	0	2	7.14%	
Tecnologías	0	0	0		0	0	1	0	1	3.57%	
Productos sustitutos	0	0	1	1		0	0	0	2	7.14%	
ONGs y activistas	1	1	1	1	1		0	0	5	17.86%	
Desastres naturales	1	0	0	0	1	1		0	3	10.71%	
Políticas ambientales	1	1	1	1	1	1	1		7	25.00%	
									Total	28	100.00%

Elaboración propia

Anexo 6: Análisis vertical del balance general

ANÁLISIS VERTICAL						
Balance General	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Activos no corrientes						
Propiedad, planta y Equipo (PPE + Tierra Retenida)	55.96%	56.96%	49.50%	41.81%	32.52%	32.83%
Pagos de arrendamiento prepago	-	0.12%	0.24%	0.20%	0.54%	0.13%
Inversión (Propiedades + Asociados)	6.22%	5.38%	7.05%	5.84%	11.80%	9.30%
Entidades controladas conjuntamente	-	0.18%	0.26%	0.22%	15.42%	15.10%
Otros activos	4.34%	4.03%	4.79%	3.77%	2.71%	2.82%
Total, del activo no corriente	66.52%	66.67%	61.84%	51.82%	62.99%	60.17%
Activos circulantes (corriente)	33.48%	33.33%	38.16%	48.18%	37.01%	39.83%
Total, Activos	100.00 %					
PASIVO + PATRIMONIO						
Capital social (Patrimonio)	4.35%	3.68%	4.81%	4.21%	2.69%	2.79%
Reservas	37.02%	36.98%	32.85%	35.17%	54.51%	51.96%
Total de patrimonio y reservas	41.37%	40.66%	37.66%	39.37%	57.20%	54.75%
Intereses minoritarios	1.45%	1.59%	1.41%	1.28%	1.17%	1.25%
Total, Patrimonio	42.82%	42.25%	39.07%	40.66%	58.37%	56.00%
Pasivos no corrientes	36.98%	35.97%	47.05%	36.54%	34.65%	34.45%
Pasivo circulante (Corriente)	20.19%	21.78%	13.89%	22.81%	6.98%	9.55%
Total, Pasivos	57.18%	57.75%	60.93%	59.34%	41.63%	44.00%
Total, Pasivo + Patrimonio	100.00 %					

Fuente: Dieleman (2019) y Ross et al. (2018)

Elaboración propia

Anexo 7: Análisis horizontal del balance general

ANÁLISIS HORIZONTAL					
Balance General	Var 2016- 2017	Var 2015- 2016	Var 2014- 2015	Var 2013- 2014	Var 2012- 2013
Activos no corrientes					
Propiedad, planta y Equipo (PPE + Tierra Retenida)	0.88%	50.37%	3.74%	-17.53%	2.64%
Pagos de arrendamiento prepago	-	-35.08%	7.97%	-76.70%	336.49%
Inversión (Propiedades + Asociados)	18.71%	-0.25%	5.76%	-68.26%	31.54%
Entidades controladas conjuntamente	-	-9.94%	6.67%	-99.10%	5.83%
Otros activos	10.41%	10.02%	11.47%	-10.79%	-0.46%
Total, activo no corriente	2.44%	40.89%	4.56%	-47.22%	8.47%
Activos circulantes (corriente)	3.13%	14.15%	-30.60%	-16.51%	-3.69%
Total, Activos	2.67%	30.69%	-12.38%	-35.86%	3.63%
PASIVO + PATRIMONIO					
Capital social (Patrimonio)	21.29%	0.05%	0.14%	0.25%	0.11%
Reservas	2.80%	47.10%	-18.15%	-58.62%	8.71%
Total, de patrimonio y reservas	4.47%	41.09%	-16.20%	-55.85%	8.27%
Intereses minoritarios	-6.31%	47.33%	-3.57%	-29.89%	-2.78%
Total, Patrimonio	4.07%	41.32%	-15.80%	-55.32%	8.02%
Pasivos no corrientes	5.57%	-0.09%	12.83%	-32.35%	4.21%
Pasivo circulante (Corriente)	-4.83%	105.03%	-46.66%	109.54%	-24.23%
Total, Pasivos	1.65%	23.87%	-10.03%	-8.56%	-1.96%
Total, Pasivo + Patrimonio	2.67%	30.69%	-12.38%	-35.86%	3.63%

Fuente: Dieleman (2019) y Ross et al. (2018)

Elaboración propia

Anexo 8: Análisis vertical del estado de resultados

ANÁLISIS VEFRTICAL						
Estado de Resultados	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Ingresos	100.00 %	100.00 %	100.00 %	100.00 %	100.00 %	100.00 %
Utilidad antes de intereses y Impuestos	11.04%	12.35%	12.57%	17.98%	20.23%	16.11%
Moneda extranjera neta al Cambio (Pérdida) / Ganancia	-2.12%	-2.71%	-6.33%	-0.17%	1.48%	-1.86%
Gastos de interés neto	-1.23%	-1.41%	-2.31%	-1.72%	-3.16%	0.95%
Utilidad antes de impuestos	7.70%	8.23%	3.93%	16.08%	18.55%	15.21%
Impuestos	-2.35%	-2.72%	-2.45%	-4.22%	-3.79%	-3.52%
Utilidad para el Financiero Año de Continuación Operaciones	5.35%	5.51%	1.48%	11.86%	14.76%	11.69%
Utilidad para el Financiero Año desde la discontinuación Operaciones	0.07%	-	-	14.90%	-	-
Utilidad para el Financiero Año	5.42%	5.51%	1.48%	26.77%	14.76%	11.69%

Fuente: Dieleman (2019) y Ross et al. (2018)

Elaboración propia

Anexo 9: Análisis horizontal del estado de resultados

ANÁLISIS HORIZONTAL					
Estado de Resultados	Var 2016- 2017	Var 2015- 2016	Var 2014- 2015	Var 2013- 2014	Var 2012- 2013
Ingresos	20.34%	1.02%	-8.24%	-6.31%	-13.58%
Utilidad antes de intereses y Impuestos	7.63%	-0.75%	-35.85%	-16.72%	8.47%
Moneda extranjera neta al Cambio (Pérdida) / Ganancia	-6.19%	-56.68%	3242.27%	110.98%	169.01%
Gastos de interés neto	5.38%	-38.37%	22.86%	-48.92%	386.65%
Utilidad antes de impuestos	12.57%	111.33%	-77.56%	-18.77%	5.37%
Impuestos	3.76%	12.26%	-46.68%	4.22%	-6.94%
Utilidad para el Financiero Año de Continuación Operaciones	16.93%	274.88%	-88.53%	-24.67%	9.08%
Utilidad para el Financiero Año desde la discontinuación Operaciones	-	-	-	-	-
Utilidad para el Financiero Año	18.54%	274.88%	-94.91%	69.94%	9.08%

Fuente: Dieleman (2019) y Ross et al. (2018)

Elaboración propia

Anexo 10: Ratios financieros de la empresa IOI

RATIOS FINANCIEROS 2017	
Medidas de solvencia a largo plazo	
Razón deuda total	0.57
Razón capital contable	0.43
Razón deuda capital	1.34
Multiplicador capital	2.34
Razón de veces que ha ganado interés	8.96
Medidas de administración	
Rotación de activos totales	0.78
Razón años para la rotación completa de activos	1.28
Margen de utilidad	5.42%
Razón de rendimiento sobre activo (ROA)	4.25%
Razón de rendimiento sobre capital invertido (ROE)	10.18%
Razón rendimiento sobre capital contable	9.93%
Medidas de valor de mercado	
Precio por acción	4.64
Número de acciones	6284.48
Multiplicador precio de utilidades	0.39
Capitalización de mercado (Billons)	29.16
UPA	0.12

Fuente: Dieleman (2019) y Ross et al. (2018)
Elaboración propia