

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

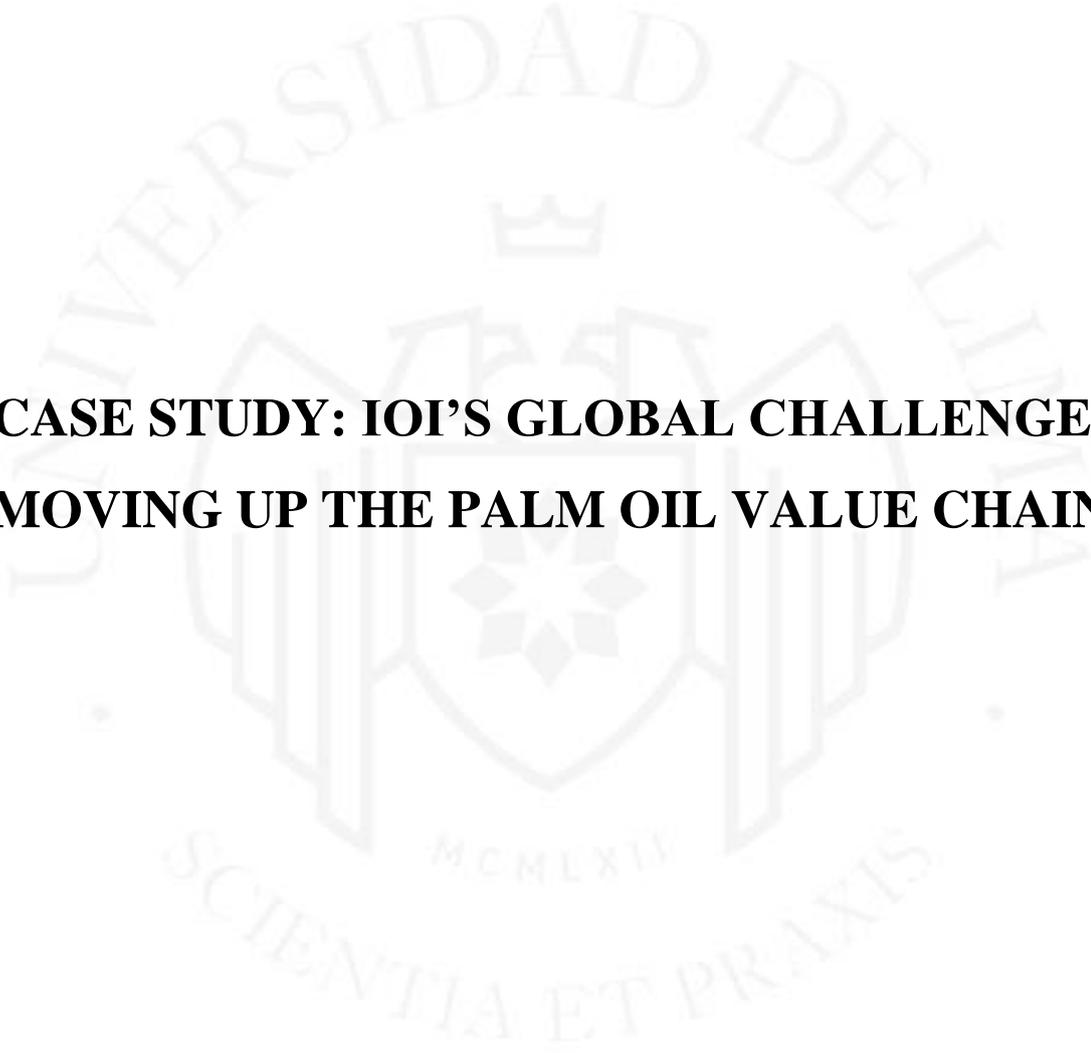
Alejandra Lucia Chapañan Ruiton

Código 20131709

Lima – Perú

Octubre del 2019





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

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: OBJETIVOS.....	3
1.1 Objetivo General.....	3
1.2 Objetivos Específicos	3
CAPITULO II: PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	4
2.1 Pregunta General.....	4
2.2 Preguntas Específicas	4
CAPITULO III: METODOLOGÍA DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	5
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	6
CAPITULO V: DESCRIPCION DEL CASO.....	7
CAPITULO VI: ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS.....	9
6.1 Área Inteligencia de Mercados Internacionales	9
6.2 Área Mercadotecnia Internacional	13
6.2.1 Análisis de los factores externos (Matriz EFE)	17
6.2.2 Análisis de los factores internos (Matriz EFI).....	18
6.2.3 Análisis Cinco Fuerzas de Michael Porter.....	19
6.2.4 Análisis de estrategias de comunicación integral	21
6.2.5 Análisis de la matriz Boston Consulting Group (BCG)	25
6.2.6 Estrategias de desarrollo, crecimiento y competitivas.....	26
6.2.7 Estrategias de desarrollo internacional	29
6.2.8 Análisis de empresas familiares.....	30
6.3 Área Strategic Global Management.....	32

6.3.1 Factores y estrategias	32
6.3.2 Desafíos que enfrentó IOI.....	34
6.3.3 El éxito de IOI.....	34
6.3.4 IOI mejor posicionada como empresa innovadora	35
6.3.5 Propuesta al Año 2025	36
6.4 Área Logística del Comercio Internacional	37
6.4.1 Enfoque Just-In-Time (JIT)	38
6.4.2 Operaciones downstream y upstream	39
6.5 Área Financiamiento Internacional.....	40
6.5.1 Análisis Financiero	40
6.5.2 Proyecciones al año 2025	44
CONCLUSIONES	46
RECOMENDACIONES	47
REFERENCIAS.....	48
BIBLIOGRAFÍA	50
ANEXOS.....	51

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 6.1 Ranking de Factores	10
Tabla 6.2 Ranking de Factores de los cinco principales países emergentes.....	12
Tabla 6.3 Segmentos de IOI Corporation Berhad.....	15
Tabla 6.4 Características del Perfil de Clientes Industriales	16
Tabla 6.5 Matriz EFE.....	17
Tabla 6.6 Matriz EFI.....	18
Tabla 6.7 Ranking de Factores de Comunicación Integral.....	24
Tabla 6.8 Matriz FODA de empresas familiares	31

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 6.1	26
------------------	----



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Preguntas del caso	52
-----------------------------------	----



RESUMEN

El presente trabajo de investigación presenta el análisis del negocio de la empresa IOI Corporation Berhad (“IOI”), enfocándose en el proceso financiero, logístico y marketing con el objetivo de mejorar la cadena de valor de la empresa. La actividad empresarial de IOI se desarrolla en la plantación y fabricación de palma aceitera para la exportación y explotación de sus productos.

Básicamente nuestro proyecto contiene seis capítulos a desarrollarse, en el primer capítulo se analiza los objetivos, a través de los indicadores de mercado, mejorar el rendimiento de la logística del IOI a nivel internacional en la venta de sus productos actuales y nuevos a mercados emergentes.

Dentro del segundo capítulo se hace referencia a las preguntas de investigación las cuales ayudaron a determinar el camino central de la empresa.

En el capítulo tres se hace una revisión bibliográfica sobre las bases teóricas de la investigación ya que es muy importante el método utilizado de recolección documental, se caracteriza por el uso de datos disponibles que han sido obtenidos de fuentes secundarias, con lo que trabajamos en el desarrollo del proyecto.

El capítulo cuatro muestra el método utilizado de análisis de la información, se ha empleado el método cualitativo para lograr entender la situación actual de aceite de palma en la empresa IOI, comprendiendo los hechos del caso y desarrollar criterios que permitan determinar la validez de toda la información recopilada.

Y finalmente el capítulo cinco nos provee de toda la información correspondiente al trabajo de investigación sobre la palma aceitera en la empresa IOI, basándose en cinco temas importantes: Inteligencia de Mercados Internacionales, Mercadotecnia Internacional, Strategic Global Management, Logística del Comercio Internacional y Financiamiento internacional. Dentro de cada tema se desarrolla la teoría y práctica de la cultura y decisiones que toman los directivos de la empresa, con el objetivo de mejorar la cadena de suministro mediante la innovación

Palabras clave: Exportación, emergentes, logística, indicadores, innovación.

ABSTRACT

This research paper presents the business analysis of the company IOI Corporation Berhad (“IOI”), focusing on the financial, logistic and marketing process with the aim of improving the value chain of the company. The business activity of IOI is developed in the plantation and manufacture of oil palm for the export and exploitation of its products.

Basically our project contains six chapters to be developed, in the first chapter the objectives are analyzed, through market indicators, to improve the performance of IOI logistics at the international level in the sale of its current and new products to emerging markets.

Within the second chapter, reference is made to the research questions which helped determine the company's central path.

In chapter three a bibliographical review is made on the theoretical basis of the research since the method used for document collection is very important, it is characterized by the use of available data that have been obtained from secondary sources, with which we work on the project development.

Chapter four shows the method used to analyze the information, the qualitative method has been used to understand the current situation of palm oil in the IOI company, understanding the facts of the case and develop criteria that allow determining the validity of the entire information collected.

And finally, chapter five provides us with all the information corresponding to the research work on oil palm in the IOI company, based on five important topics: International Market Intelligence, International Marketing, Strategic Global Management, International Trade Logistics and International Financing. Within each theme the theory and practice of the culture and decisions taken by the managers of the company is developed, with the aim of improving the supply chain through innovation.

Keywords: Export, emerging, logistics, indicators, innovation.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se centra en el estudio del caso práctico IOI's Global Challenge: Moving Up The Palm Oil Value Chain. Para ello responderemos y analizaremos 19 preguntas (Ver Anexo I), desde una perspectiva internacional, el estudio en profundidad de las áreas de inteligencia de mercado, mercadotécnica, strategic global management, logística del comercio y financiamiento. Partiremos de la observación del plan 2025 propuesto a la empresa “mini-multinacional” en Malasia de plantación y fabricación de palma aceitera para la exportación y explotación de sus productos, realizando un estudio de mercado del aceite de palma a nivel mundial, seleccionando al mejor país importador de la materia prima y al mejor país emergente.

La industria de aceite de palma ha ido creciendo a lo largo de los años por el aumento de consumo de productos manufacturados con aceite de palma. Diferentes sectores industriales, como el sector de alimentos, industria farmacéutica y combustible, han incrementado sus compras de aceite de palma por sus propiedades. Es una materia prima de gran interés mundial para el desarrollo industrial. El potencial de estos productos es la fuente natural de carotenos y vitamina E, teniendo un gran aporte nutricional. (Marín y Plazas, 2018, p. 10)

En el marco de la mercadotecnia internacional y strategic global management, áreas que desarrollan las técnicas y prácticas en las gestiones de las organizaciones con enfoque a nivel mundial para expandir su negocio, se ha elaborado un análisis reflexivo con el objeto de mejorar las estrategias que la empresa IOI Corporation Berhad gestiona en la industria de aceite de palma. La fundamentación teórica que sustenta el presente trabajo tiene como perspectiva expandir la industria a los mercados desarrollados y emergentes.

Finalmente, se analizan las áreas con panorama internacional de logística del comercio y financiamiento, centrándose en el desarrollo de las operaciones upstream de los productos de aceite de palma y en el análisis financiero de la empresa IOI comparado con las empresas competidoras presentes en la industria de aceite de palma. Las exportaciones de aceite de palma generan buenos resultados de productividad a las

empresas del sector, a pesar de las posibles pérdidas que puede traer por el incumplimiento de la RSPO, cambios climáticos que afectan las plantaciones, disminución de la economía a nivel mundial y otros aspectos críticos que podría afectar al desarrollo de la industria.



CAPITULO I: OBJETIVOS

1.1 Objetivo General

Analizar y mejorar la cadena de valor de IOI Corporation Berhad (IOI) para el manejo de las actividades del Grupo e identificar sus ventajas competitivas.

1.2 Objetivos Específicos

1 Medir los indicadores de mercado, macroeconómicos, logísticos y costos y tiempos en los principales países importadores de aceite de palma y países emergentes para que IOI pueda innovar sus productos hacia los países seleccionados.

2 Analizar las estrategias que IOI emplea considerando los factores externos e internos de la empresa familiar para expandir su negocio mediante las comunicaciones integrales.

3 Determinar los factores internos y externos de la industria de aceite de palma con el objetivo de desarrollar un mejor enfoque para IOI a nivel internacional en la venta de sus productos actuales y nuevos.

4 Mejorar el rendimiento de la cadena de suministro de IOI, considerando las operaciones downstream y upstream de la industria de aceite de palma.

5 Analizar el enfoque financiero de IOI comparado con sus competidores para el cumplimiento de la meta que se le propuso al año 2025.

CAPITULO II: PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

2.1 Pregunta General

¿Cuáles son las ventajas competitivas que tiene IOI Corporation Berhad respecto a su cadena de valor?

2.2 Preguntas Específicas

1 ¿Cuáles son los principales países importadores y países emergentes para hacer negocios con IOI?

2 ¿Qué estrategias implementarías en la empresa IOI para la explotación de sus productos a nivel mundial?

3 ¿Cuáles son los factores que permitieron que IOI creciera a una empresa multinacional?

4 ¿IOI supo manejar sus operaciones downstream y upstream de la industria de aceite de palma de acuerdo a su cadena de suministro?

5 ¿Qué aspectos financieros debe mejorar IOI para poder cumplir su Plan al año 2025?

CAPITULO III: METODOLOGÍA DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

El método seleccionado para la recolección de información en el presente estudio es recolección documental. Díaz (2015), señala: “La metodología recolección documental se caracteriza por hacer uso de datos disponibles que han sido obtenidos por otras instituciones o investigadores con otro fin.” Esta investigación parte de fuentes secundarias de datos, para ello se ha requerido el uso de documentos oficiales públicos, como libros, revistas, material académico, material informativo, fichas de trabajo, entre otros.

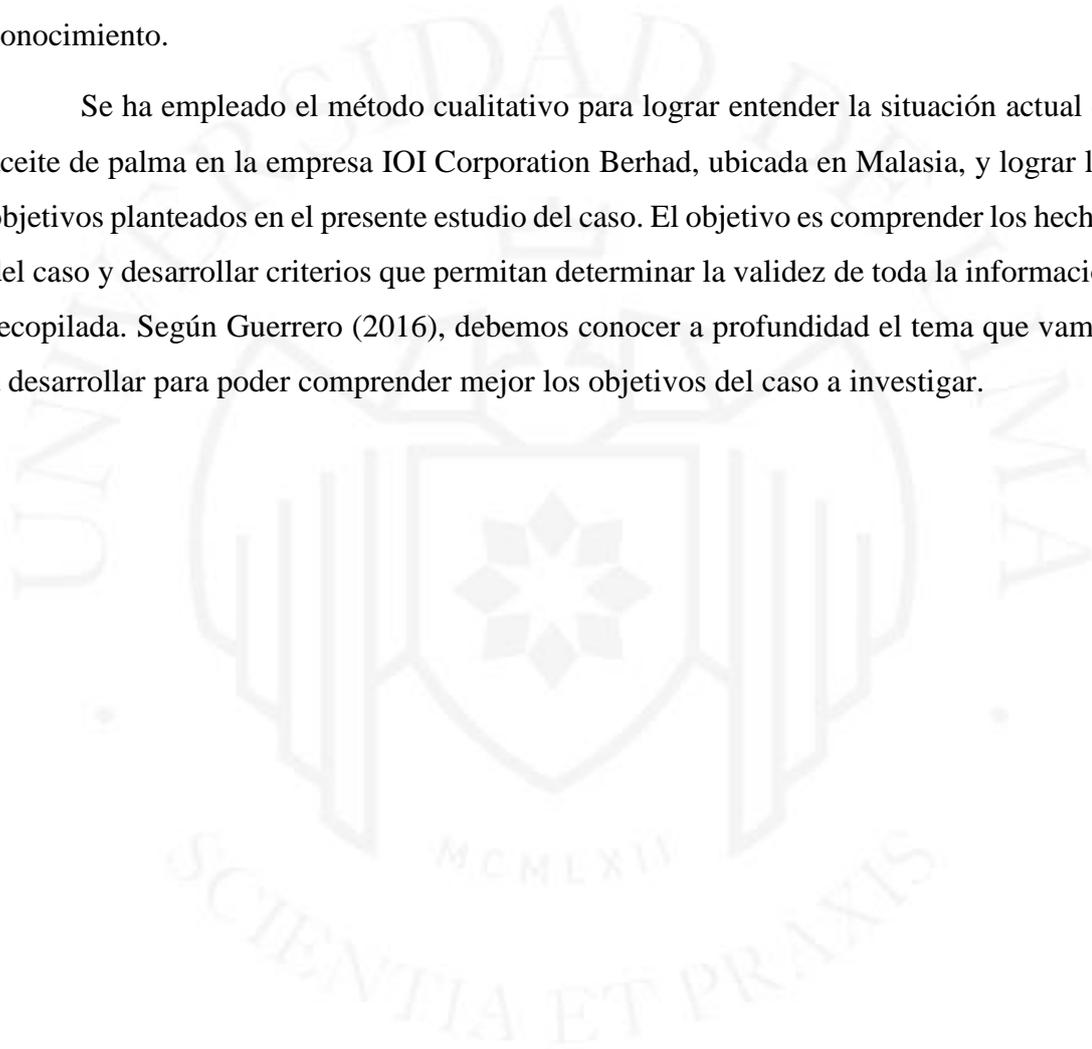
Según Gómez (2015), la revisión documental y bibliográfica tiene como objetivo identificar los problemas, conocer la situación actual del caso práctico, obtener información para el desarrollo de la problemática y lograr obtener conclusiones luego de la investigación.

Para el presente trabajo, se han seguido ciertos pasos para lograr obtener óptima información. Primero se analizó el caso práctico para explorar las fuentes de información. Luego se seleccionó la información de acuerdo al caso práctico para poder lograr los objetivos y responder las preguntas del caso. Se evaluó la información, analizando la estructura. Y finalmente, se aplicó la información en el trabajo. (Gomez, 2015)

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

La metodología de análisis de la información utilizada en el presente trabajo es cualitativa. Sampiere (2014) señala que el enfoque cualitativo representa la recolección de información y análisis para lograr responder las preguntas de la investigación y generar conocimiento.

Se ha empleado el método cualitativo para lograr entender la situación actual de aceite de palma en la empresa IOI Corporation Berhad, ubicada en Malasia, y lograr los objetivos planteados en el presente estudio del caso. El objetivo es comprender los hechos del caso y desarrollar criterios que permitan determinar la validez de toda la información recopilada. Según Guerrero (2016), debemos conocer a profundidad el tema que vamos a desarrollar para poder comprender mejor los objetivos del caso a investigar.



CAPITULO V: DESCRIPCION DEL CASO

El cultivo de palma aceitera se ha incrementado rápidamente en el mundo, reemplazando grandes áreas de los bosques en Asia. La palma aceitera se cultiva a través de más de 13.5 millones de Ha en las zonas tropicales húmedas. Malasia e Indonesia producen más del 80% de todo el aceite de palma a nivel mundial. Sus plantaciones se dieron por primera vez en la Península de Malasia en 1917, reemplazando las plantaciones de caucho y los bosques.

A medida que se iban expandiendo las plantaciones en Malasia, las empresas aprovecharon las oportunidades para crecer. IOI Corporation Berhad liderada por Lee Yeow Seng, fue una de las grandes empresas con plantaciones de aceite de palma, que logró expandirse rápidamente llegando a ser una empresa “mini-multinacional”. IOI es una empresa familiar, donde los miembros de la familia ocupan los cargos de Directores Ejecutivos. La empresa fue conocida por sus decisiones en el desarrollo de la industria y el crecimiento de su negocio.

En vista que las plantaciones en Malasia eran limitadas, IOI expandió sus tierras de cultivo de palma aceitera a Indonesia. La Corporación logró tener tres aplicaciones basados en la producción de aceite de palma: aceite vegetal, oleoquímicos y biodiesel. Para las dos primeras aplicaciones, sus clientes claves eran las grandes empresas de bienes de consumo (FMCG). IOI se centró en el negocio B2B, adquirió a la empresa Palmco Holdings, pionera en la fabricación de oleoquímicos y a Loders Crokiaan, fabricante de grasas y aceites con capacidad de I+D. Estas dos empresas representaron el 15% de los activos totales de IOI

La expansión de las plantaciones a otros países también se dio en las empresas Golden Agri-Resources Ltd., Wilmar International Ltd., Kuala Lumpur Kepong Berhad, Indofood Agri Resources Ltd., entre otras. Debido a esta expansión, las Organizaciones no Gubernamentales (ONG) criticaron a las empresas por no cumplir con los certificados de sostenibilidad creados por la Mesa Redonda sobre el Aceite de Palma Sostenible (RSPO).

Al mismo tiempo, Julian Veitch fue nombrado como CEO de Loders Crokiaan, tuvo un plan al año 2025 en duplicar el volumen del negocio y triplicar las ganancias.

Para poder lograr su plan, recomendó a IOI dos escenarios: crear nuevos productos y aumentar las ventas de sus productos actuales, y expandir el negocio a nuevas regiones geográficas ingresando a mercados emergentes.

Loders Croklaan inventó un producto con la grasa de aceite de palma que imitaba la grasa de la leche materna. Este nuevo producto fue un boom para IOI, logrando potenciarse en China y Estados Unidos, y teniendo como visión potenciarlo en Europa. Por otro lado, se tiene como plan el crecimiento de sus productos actuales como se ha dado en Estados Unidos, teniendo mayor venta de sus productos ya posicionados en el mercado. Finalmente, se quiere expandir a nuevos mercados como Europa, ya que no se ha podido debido a la inversión que se requiere.

En el año 2016, IOI sufrió graves daños en su imagen, entrando a una crisis corporativa por el bajo rendimiento debido al Fenómeno del Niño y la suspensión de los certificados de sostenibilidad por la RSPO. IOI demandó lo sucedido y fortaleció sus procedimientos en las plantaciones de aceite de palma. A medida que se restauraron los certificados de sostenibilidad, IOI tuvo que tomar medidas inmediatas junto a las empresas que adquirió para poder salir de la crisis en la que se encontraban. La Corporación tiene que decidir si continuar con el plan al 2025, analizando los riesgos que pudieran tener en el camino.

CAPITULO VI: ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS

6.1 Área Inteligencia de Mercados Internacionales

IOI Corporation Berhad tuvo la oportunidad de destacarse estratégicamente en los mercados desarrollados con una cadena de suministro sostenible y eficiente. De acuerdo al Plan 2025, IOI tiene como objetivo expandir sus productos a países emergentes.

Analizando los cinco principales destinos de exportación del aceite de palma en el año 2018, se concluye que Países Bajos fue el mercado con mayor volumen y con uno de los mejores precios unitarios, además de liderar en los indicadores logísticos analizados. Sin embargo, IOI Loders Crokiaan ya cuenta con operaciones de fabricación en Países Bajos, es por tal motivo que se recomienda hacer negociaciones con el país de España.

Se utilizó el método de ranking de factores con la finalidad de evaluar a los cinco principales países en base a los siguientes criterios y pesos: volumen y niveles de precios con un peso de 30%, entorno macroeconómico con un peso del 20%, desempeño logístico con un peso del 40% y otros indicadores con un peso del 10%, asignando una puntuación en una escala del 1 al 5, siendo 5 el mejor. Los resultados de este análisis se encuentran en la Tabla 6.1.

De acuerdo a Trademap (2019), India es el país que más importa aceite de palma en el 2018 con un intercambio comercial en US\$ 5 millones y 8.8 millones TM representando el 17.46% del valor y 19.14% del volumen total de importaciones. Por otro lado, España se encuentra en último lugar debido a su valor importado anual en US\$ 1.3 millones y 1,900 TM, representando el 4.20% del valor y 4.20% del volumen de este intercambio comercial, registrándose a un precio FOB US\$ 684/TM en el año 2018, obteniendo la segunda mejor puntuación comparado con los demás países.

En base a los indicadores del Banco Mundial (2019), España es el país con mejor posición en cuanto a la facilidad para hacer negocios, ubicándose en el 2018 en el puesto 30 de un total de 189 países, siendo 1 el mejor.

En cuanto a los indicadores de desempeño logístico medidos en el 2018, España lideró la tabla en la facilidad para coordinar embarques a precios competitivos. Por otro lado, ocupó el segundo lugar en los demás indicadores logísticos, así como en su desempeño global, facilidad para coordinar embarques a precios competitivos y en su calidad de los servicios logísticos. Para los indicadores de costos y tiempos, España y Países Bajos lideraron la tabla teniendo mejores costos y tiempos para importar y exportar.

En base a lo arriba analizado, se recomienda a IOI Group enfocarse en el mercado de España ya que se encuentra como segundo mejor país con las mejores condiciones macroeconómicas y mejores indicadores logísticos. Asimismo, lidera la tabla en cuanto a sus costos y tiempos para importar y exportar.

Tabla 6.1

Ranking de Factores

<u>Indicador</u>	<u>Año</u>	<u>Peso</u>	<u>India</u>	<u>China</u>	<u>Pakistán</u>	<u>Países Bajos</u>	<u>España</u>
<i>Mercado</i>		30%					
Volumen de importaciones	2018	15%	5	4	3	2	1
Nivel de precios de las importaciones	2018	15%	1	2	3	5	4
<i>Indicadores macroeconómicos</i>		20%					
Ranking en facilidad para hacer negocios	2018	10%	2	3	1	4	5
PBI, tasa de crecimiento anual	2017	5%	5	4	3	1	2
Exportaciones de productos y servicios (% de PBI)	2017	2.50%	2	3	1	5	4
Importaciones de productos y servicios (% de PBI)	2017	2.50%	3	2	1	5	4
<i>Logísticos</i>		40%					
Desempeño global	2018	10%	2	3	1	5	4
Desempeño frecuencia de arribo de embarques al destinatario dentro del plazo previsto	2018	5%	2	3	1	5	4
Desempeño facilidad para localizar y hacer seguimiento a los envíos	2018	5%	2	3	1	5	4
Desempeño facilidad para coordinar embarques a precios competitivos	2018	5%	2	3	1	4	5
Desempeño eficiencia del despacho aduanero	2018	5%	2	3	1	5	4

(continúa)

(continuación)

Desempeño competitividad y calidad de los servicios logísticos	2018	5%	2	3	1	5	4
Desempeño calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y el transporte	2018	5%	2	3	1	5	4
Costos y tiempos		10%					
Costo para exportar, cumplimiento fronterizo (US\$)	2018	2.50%	4	3	2	5	5
Costo para importar, cumplimiento fronterizo (US\$)	2018	2.50%	3	4	2	5	5
Tiempo para importar, cumplimiento documental (horas)	2018	2.50%	3	4	2	5	5
Tiempo para exportar, cumplimiento documental (horas)	2018	2.50%	3	4	2	5	5
Total		100%	2.60	3.10	1.80	4.20	3.70

Fuente: Trademap (2018), World Bank (2018)
Elaboración Propia

La mayoría de los grandes pioneros de producción de aceite de palma se centraron en las ventas de sus productos a grandes mercados emergentes, donde el crecimiento de la demanda fue mayor y los riesgos asociados con la sostenibilidad fueron más bajos. Los países de Grecia, Colombia, Vietnam, Egipto y Brasil, son los países con mayores índices de bolsa nacionales, siendo catalogados como los principales cinco países emergentes a nivel mundial. (Bankia Estudios, 2019)

De acuerdo a ello, se analizaron los cinco países utilizando el método de ranking de factores en base a los siguientes criterios y pesos: volumen y niveles de precios con un peso de 30%, entorno macroeconómico con un peso del 20%, desempeño logístico con un peso del 40% y otros indicadores con un peso del 10%, asignando una puntuación en una escala del a al 5, siendo 5 el mejor. Los resultados de este análisis se encuentran en la Tabla 6.2.

Según Trademap (2019), el país que más importó aceite de palma en el año 2018 fue Vietnam con un intercambio comercial en US\$ 513,417 y 861,476 TM representando el 1.63% del valor y 1.87% del volumen total de importaciones. En segundo lugar se encuentra Egipto representando el 2.18% del valor y 1.56% del volumen total importado. A diferencia de lo mencionado, Egipto importa la TN de aceite de palma a US\$ 956 y Vietnam a US\$ 596.

En cuanto al entorno macroeconómico, Vietnam presenta las mejores condiciones de los cinco países, ubicándose en la posición 69 para facilidad de hacer negocios de un total de 189 economías, siendo 1 el mejor. Si bien Egipto se presenta como la segunda mejor opción, se ubica en la posición 120, la más baja de los 5 países.

Para la logística, Vietnam lidera la tabla teniendo los mejores indicadores, seguido por Grecia. Sobre los costos y tiempos para exportar e importar, Grecia es el país más competitivo en cuanto a los tiempos documentarios para importar y exportar, seguido por Vietnam.

Se puede concluir luego de analizar los indicadores, que Vietnam es el país con las mejores condiciones macroeconómicas y presenta los mejores indicadores logísticos y costos para la importación. Grecia se presenta como segunda mejor opción por sus indicadores logísticos excepto en la calidad de los servicios logísticos, así como por su competitividad en costos para la exportación.

Tabla 6.2

Ranking de factores de los cinco principales países emergentes

<u>Indicador</u>	<u>Año</u>	<u>Peso</u>	<u>Grecia</u>	<u>Colombia</u>	<u>Vietnam</u>	<u>Egipto</u>	<u>Brasil</u>
<i>Mercado</i>		30%					
Volumen de importaciones	2018	15%	1	3	5	4	2
Nivel de precios de las importaciones	2018	15%	4	3	1	5	2
<i>Indicadores macroeconómicos</i>		20%					
Ranking en facilidad para hacer negocios	2018	10%	3	5	4	1	2
PBI, tasa de crecimiento anual	2017	5%	2	3	5	4	1
Exportaciones de productos y servicios (% de PBI)	2017	2.50%	4	2	5	3	1
Importaciones de productos y servicios (% de PBI)	2017	2.50%	4	2	5	3	1
<i>Logísticos</i>		40%					
Desempeño global	2018	10%	4	2	5	1	3
Desempeño frecuencia de arribo de embarques al destinatario dentro del plazo previsto	2018	5%	4	1	5	2	3
Desempeño facilidad para localizar y hacer seguimiento a los envíos	2018	5%	4	2	5	1	3
Desempeño facilidad para coordinar embarques a precios competitivos	2018	5%	5	4	3	1	2

(continúa)

(continuación)

Desempeño eficiencia del despacho aduanero	2018	5%	4	3	5	2	1
Desempeño competitividad y calidad de los servicios logísticos	2018	5%	3	2	5	1	4
Desempeño calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y el transporte	2018	5%	5	1	4	2	3
Costos y tiempos		10%					
Costo para exportar, cumplimiento fronterizo (US\$)	2018	2.50%	3	2	4	5	1
Costo para importar, cumplimiento fronterizo (US\$)	2018	2.50%	5	2	4	1	3
Tiempo para importar, cumplimiento documental (horas)	2018	2.50%	5	2	3	1	4
Tiempo para exportar, cumplimiento documental (horas)	2018	2.50%	5	3	2	1	4
Total		100%	3.45	2.73	3.98	2.55	2.30

Fuente: Trademap (2018), World Bank (2018)
Elaboración Propia

Luego de la recomendación a IOI Corporation para hacer negocios con el mejor país emergente, para determinar el tamaño del mercado del producto aceite de palma en Vietnam, es necesario prestar mayor atención a la producción local, las importaciones y exportaciones del aceite de palma que se acogen a la P.A. 15.11.00.00.00. Se utilizó la siguiente fórmula: $PRODUCCIÓN LOCAL + IMPORTACIONES - EXPORTACIONES$, donde la producción local es 0, las importaciones 861,476 TM y las exportaciones 41 TM; esto nos señalaría un tamaño de mercado de 861,435 TM en el mercado de Vietnam para el aceite de palma.

De acuerdo a las Estadísticas de USDA Foreign Agricultural Service (USDA, 2018), el país de Vietnam no ha tenido áreas de plantaciones de palma aceitera en el año 2018, por lo que su producción es 0. Se concluye que el grueso de las importaciones de aceite de palma es destinado al consumo local, mientras que el resto es transformado o destinado para reexportación a otros países a un mayor precio para generar ingresos comerciales. (Trademap, 2019)

6.2 Área Mercadotecnia Internacional

IOI Corporation tiene como objetivo generar mayor productividad en la empresa mediante la expansión de sus productos a nivel mundial. El negocio de IOI se basa en la

fabricación de productos gracias a la palma aceitera que ellos cultivan, los cuales se dividen en tres segmentos: refinería, oleoquímicos y grasas y aceites especializados. Dentro del segmento de refinería, se encuentra el biodiesel, un sustituto de combustible fósil. Para las grasas y aceites especializados, se produce aceite vegetal destinado a las industrias alimentarias. Y en el segmento de los oleoquímicos, se producen jabones, velas, productos para el cuidado de la piel y productos de limpieza.

Como podemos apreciar en la Tabla 6.3, IOI cuenta con dos tipos de negocio, las plantaciones lideradas por la empresa principal Butitama Agri y la manufactura, liderada por tres grandes empresas. IOI adquirió tres grandes empresas la cual hizo que su empresa se convirtiera en una empresa mini-multinacional: IOI Edible Oils Group, especializado en refinería; IOI Loders Croklaan, en grasas y aceites e IOI Olechemical, en oleoquímicos. (IOI Group, 2019)

El core de negocio de IOI Corporation se centró en los segmentos de oleoquímicos y grasas y aceites especializados debido a la gran demanda. La empresa lideró la mayoría de las operaciones internacionales, creando productos innovadores para sus clientes. Sus clientes clave fueron grandes empresas de bienes de consumo (FMCG) con rápida rotación de sus productos.

Butitama Agri es uno de los líderes en producir aceite de palma en Indonesia. Su primera actividad fue el cultivo de las palmas aceiteras, para luego procesar los racimos de frutos frescos (RFF) la cual se vende a refinerías. Al culminar el año 2018, la empresa posee y controla una superficie de 234,000 Ha de terreno aproximadamente. Butitama se comprometió con el desarrollo sostenible sobre el aceite de palma. En el año 2007, IOI Group adquirió el 33% de la participación sobre la palma aceitera. (Bumitama Agri Ltd, 2019)

IOI Edible Oils Group cuenta con dos refinerías grandes en Malasia para la producción de biodiesel. Los equipos de las refinerías están automatizadas y requiere de equipos que sean confiables (Filtration Group, 2019)

IOI Loders Croklaan es productor líder mundial de aceites vegetales y grasas para la industria de fabricación de alimentos. Tiene una amplia gama de aplicaciones desde la panadería hasta la nutrición infantil. Asimismo, está asociada con IOI en un 30% de la

propiedad, con grandes fábricas en Malasia, Países Bajos, Estados Unidos, Canadá, Ghana y República Popular China. (Bunge Loders Croklaan, 2019)

IOI Oleochemical es uno de los mayores productores oleoquímicos en Malasia, donde se fabrica y vende jabón, glicerina y sus derivados para el cuidado de la piel, así como también productos de limpieza. Además cuenta con una fábrica ubicada en Alemania. Se encuentra bajo la división de fabricación basada en recursos de la Corporación. (IOI Oleochemical, 2019)

Tabla 6.3

Segmentos de IOI Corporation Berhad

<u>Tipo de Negocio</u>	<u>Segmento</u>	<u>Empresa</u>	<u>Producto</u>
Plantaciones	Producción de aceite de palma	Bumitama Agri	Fruto de la palma aceitera
Fabricación basada en recursos	Refinería	IOI Edible Oils Group	Biodiesel (sustituto de combustible)
	Grasas y aceites especializados	Loders Croklaan	Ingredientes alimentarios (aceites especializados y grasas) Productos de nutrición infantil
	Oleoquímicos	IOI Oleochemical	Jabones Velas Productos para el cuidado de piel Productos de limpieza

Fuente: IOI Group (2019)
Elaboración Propia

Según el Annual Report (2018), para el segmento de oleoquímicos, IOI Corporation se centraba en las ventas de ácidos grasos, glicerina y jabones para el cuidado de la piel. Asimismo se incluía la fabricación de detergentes, plásticos y productos cosméticos y farmacéuticos. Estos productos se exportan a más de 60 países, principalmente en Japón, China, Europa y Estados Unidos. En el segmento de grasas y aceites, IOI trabaja directamente con IOI Loders Croklaan, quien ha mejorado al Grupo para obtener mejor acceso al mercado de aceites vegetales. En este segmento se tiene como objetivo innovar los productos para la atracción de nuevos clientes y entrar a nuevos mercados. Para el segmento de refinería, IOI cuenta con una capacidad de refinería anual de 1.8 millones de TM. Tiene dos refinerías ubicadas en Malasia cerca a sus plantaciones

de palma aceitera y con ruta directa al puerto marítimo. Asimismo, se encuentra acreditado con por los siguientes certificados internacionales: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 y HACCP.

Por otro lado, enfocándonos en los clientes industriales de IOI, se puede observar en la Tabla 6.4 que los clientes del segmento de oleoquímicos y grasas y aceites, deben ser grandes empresas líderes en la comercialización de productos masivos, como aceites especializados producidos con aceite de palma, productos para el cuidado de la piel, cosméticos, entre otros. Asimismo, debe contar con una amplia cartera de clientes teniendo el enfoque internacional. Por otro lado, los clientes que se encuentran dentro del segmento de refinería, deben ser empresas multinacionales reconocidas que cuenten con certificados de sostenibilidad al manejo del aceite de palma.

Tabla 6.4

Características del Perfil de Clientes Industriales

<u>Tipo de producto</u>	<u>Cliente Industrial</u>	<u>Características del Cliente Industrial</u>
Aceite vegetal	Grandes empresas de bienes de consumo (FMCG)	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa líder en comercialización de productos masivos (aceites vegetales y oleoquímicos). - Cliente que cuente con los certificados de sostenibilidad.
Oleoquímicos		<ul style="list-style-type: none"> - Empresa que cuente con amplia cartera de clientes. - Distribución de productos oleoquímicos, basados en el cuidado de la piel, y aceites vegetales, fabricados con aceite de palma. - Enfoque a tener clientes internacionales.
Refinería	Grandes empresas de combustible	<ul style="list-style-type: none"> - Corporaciones multinacionales reconocidas - Empresa certificada por RSPO para manejar el aceite de palma y Certificado de Carbono ("ISCC)

Fuente: IOI Oleochemical (2019), IOI Bunge Lodders Croklaan (2019), Filtration Group (2019)

Elaboración Propia

Se realizó una evaluación global de la atractividad de la industria de los grupos de productos a partir de la elaboración de las matrices de EFE, EFI y Cinco Fuerzas de Porter, obteniendo los siguientes resultados y análisis:

6.2.1 Análisis de los factores externos (Matriz EFE)

Luego de elaborar la matriz EFE de la industria, se pudo tener una calificación total de 2.72, mayor al promedio, lo que corresponde que la industria de aceite de palma se encuentra en una posición media donde se está aprovechando sus oportunidades y contrarrestando sus amenazas. Es decir, la empresa está aprovechando con eficacia las oportunidades y tratando de minimizar los efectos negativos que pudieran suceder de las amenazas externas. La oportunidad de desarrollar nuevos productos de la mano con la innovación, hará que las empresas puedan crecer, teniendo en cuenta la vigencia de las licencias para la producción de aceite de palma. Se podrá observar la matriz en la Tabla 6.5.

Tabla 6.5

Matriz EFE

<u>Factores determinantes de éxitos</u>	<u>Peso</u>	<u>Valor</u>	<u>Ponderación</u>
<i>Oportunidades</i>			
Desarrollar mayor innovación hacia sus productos y generar mayor ventas a nivel mundial	0.16	4	0.64
Expandir a nuevas geografías para expandir la industria	0.10	2	0.20
Mejorar la producción de aceite de palma con nuevas tecnologías	0.18	3	0.54
Expandir el portafolio de productos fabricados con aceite de palma a nivel mundial	0.08	4	0.32
Alianzas con entidades internacionales, generando socios estratégicos	0.06	3	0.18
Subtotal	0.58		1.88
<i>Amenazas</i>			
Bajo rendimiento de aceite de palma debido a los fenómenos climáticos	0.08	2	0.16
Salida al mercado de nuevos productos sustitutos al aceite de palma	0.10	2	0.20

(continúa)

(continuación)

Pérdida de licencias para la operación de producción de aceite de palma	0.12	2	0.24
Suspensión de los clientes por no tener aprobado las licencias de RSPO	0.05	2	0.10
Daños en la imagen de la empresa	0.07	2	0.14
Subtotal	0.42		0.84
Total	1.00		2.72

Nota: Valor: 4. Responde muy bien 3 Responde bien 2. Responde promedio 1. Responde mal

Elaboración Propia

6.2.2 Análisis de los factores internos (Matriz EFI)

Al analizar la matriz EFI de la industria de aceite de palma, tuvimos como resultado un índice mayor al promedio de 2.60. Se puede concluir que la industria de aceite de palma está aprovechando sus fortalezas tratando de contrarrestar sus debilidades. Esta matriz, evalúa las fortalezas y debilidades dentro de las áreas de la empresa para lograr una evaluación de los puntos a mejorar. Es primordial tener buena relación con los grandes clientes y el desarrollo de I+D. Asimismo, se debe mejorar las decisiones financieras dentro de las empresas, para no generar pérdidas ni mayores gastos. Se podrá observar la matriz EFI en la Tabla 6.6.

Tabla 6.6

Matriz EFI

<u>Factores determinantes de éxitos</u>	<u>Peso</u>	<u>Valor</u>	<u>Ponderación</u>
<i>Fortalezas</i>			
Enfoque integrado de la cadena de suministro de la industria de aceite de palma	0.10	4	0.40
Adquisición de la capacidad de I+D para mejorar las decisiones de las empresas	0.12	3	0.36

(continuará)

(continuación)

Creación de nuevos productos en base al aceite de palma, aumentando las ventas	0.08	4	0.32
--	------	---	------

Estrechas relaciones de colaboración con sus grandes clientes industriales	0.15	4	0.60
Crear valor agregado en los productos de aceite de palma por medio de la innovación	0.09	3	0.27
Subtotal	0.54		1.95
<i>Debilidades</i>			
Tener mayores costos en la producción de aceite de palma por mal manejo de sus recursos	0.10	2	0.20
Crisis de sostenibilidad a nivel mundial	0.09	2	0.18
Crear nuevos productos hechos con aceite de palma que no logre posicionarse en el mercado objetivo	0.07	1	0.07
Existencia de productos sustitutos al aceite de palma	0.10	1	0.10
Daños ambientales generados por las plantaciones de aceite de palma	0.10	1	0.10
Subtotal	0.46		0.65
Total	1.00		2.60
Nota: Valor: 4. Fortaleza mayor 3. Fortaleza menor 2. Debilidad mayor 1. Debilidad menor			

Elaboración Propia

6.2.3 Análisis Cinco Fuerzas de Michael Porter

6.2.3.1 Rivalidad entre los competidores existentes

La industria de aceite de palma tiene alta rivalidad entre los competidores existentes. Los inicios en la fabricación de aceite de palma se dieron en Malasia, expandiéndose a Indonesia. Una de las empresas pioneras de plantaciones de palma aceitera en Malasia fue IOI Corporation. Sin embargo, siendo una empresa conservadora se rehusó a expandir sus plantaciones. Es por tal motivo que empresas competidoras como Golden Agri-Resources Ltd., Wilmar International Ltd., Kuala Lumpur Kepong Berhad, Sime Darby Berhad, Indofood Agri Resources Ltd., Felda Global Ventures Berhad y PT Astra Agro Lestari Tbk., fueron mucho más agresivas en la expansión de sus plantaciones. Las empresas se centraron en explotar la industria downstream, para generar mayores ingresos en sus empresas. Los productos fabricados con aceite de palma fueron los

oleoquímicos y aceites y grasas, existiendo poca diferenciación entre los productos. Los clientes industriales tienen la posibilidad de cambiar a sus proveedores dependiendo de los precios que ellos ofrecen.

6.2.3.2 Poder de negociación con los proveedores

El poder de negociación con los proveedores en la industria de aceite de palma es baja ya que las empresas pioneras se centran en la fabricación de la materia prima, vendiéndola a empresas grandes que puedan desarrollar la industria upstream. Los segmentos para el desarrollo de la industria es la fabricación de productos de consumo masivo, productos para el cuidado de la piel, cosméticos, entre otros, en base al aceite de palma.

6.2.3.3 Poder de negociación con los clientes

El core de negocio de la industria de aceite de palma se centra en la venta de aceite vegetal para la industria alimentaria, refinería y oleoquímicos. Los clientes clave para estos tres segmentos fueron grandes empresas de bienes de consumo, como Nestlé S.A., Unilever y Procter & Gamble Company. El marketing que manejan las empresas es B2B, es decir, negociaciones comerciales entre empresas. El poder de negociación con los clientes es alta ya que a mayores ventas, el cliente industrial puede negociar con el proveedor para reducir los precios de los productos.

6.2.3.4 Amenazas de productos sustitutos

Las empresas que ofrecen productos que contienen el aceite de palma, es gracias a las plantaciones que tienen en Malasia e Indonesia, los cuales en gran medida tienen variedad de sustitutos en el mercado. Los productos sustitutos en el segmento de aceites y grasas especializadas sería toda la variedad de aceites vegetales de consumo, como aceite de coco, aceite de girasol, aceite de oliva, entre otros. Asimismo, para el segmento de oleoquímicos, se encuentra la variedad de jabones, productos para la piel y productos de limpieza. También, en el segmento de refinería, existe el biodiesel a base de maíz. Es por tal motivo que el valor agregado que le otorguen a cada uno de sus productos es de gran importancia.

6.2.3.5 Amenazas de nuevos competidores

El nivel de inversión que se necesita para crear una empresa reconocida por la fabricación de aceite de palma es alto, por lo tanto, la amenaza de entrada es muy baja. Exista falta de disponibilidad de entrada de nuevos competidores en la industria de palma aceitera debido a las plantaciones limitadas que existe en Malasia. Las empresas ya integradas en la industria se encuentran con un alto tamaño de operatividad y eficientes canales de distribución. Asimismo, las empresas como IOI Corporation, Golden Agri-Resources Ltd. Y Wilmar International Ltd están expandiendo a nuevas regiones geográficas en cuanto a sus plantaciones con el objetivo de ingresar a nuevos mercados y poder ganar más clientes.

Luego de analizar las matrices, se puede concluir que IOI Corporation es una empresa con grandes oportunidades y fortalezas para poder desarrollarse internacionalmente, teniendo en cuenta sus amenazas y debilidades, y así generar un plan de mejora a largo plazo. Para ello, es necesario que IOI utilice estrategias de comunicación apropiadas para salir al mercado.

6.2.4 Análisis de estrategias de comunicación integral

Las estrategias de comunicación buscan generar coherencia en los mensajes que da la organización generando acciones a los objetivos en un largo plazo. Su fin es desarrollar una imagen de la empresa diferenciándose de los demás, dando un mensaje sostenible con el tiempo. Asimismo, se unifican los recursos de la empresa para poder lograr los objetivos, teniendo en cuenta la capacidad de adaptación al medio ambiente. De acuerdo a ello, la empresa busca los medios a utilizar y el público objetivo. Se puede definir a la estrategia de comunicación como un entorno que compone los recursos de comunicación en un diseño, para poder cumplir las metas de la empresa.

Según Hair, Lamb y McDaniel (2011), la comunicación de marketing se divide en dos categorías: comunicación interpersonal, que es una comunicación directa y la comunicación masiva, que transmite el mensaje a públicos grandes. IOI no utilizó ninguna de las dos categorías de comunicación apropiada, ya que solo se centró en aumentar las ventas, generando una ambiciosa estrategia de crecimiento global, sin tener

en cuenta que podría experimentarse una crisis de sostenibilidad. Sus certificados fueron suspendidos luego de que una ONG presentara quejas sobre las prácticas que daba IOI en sus plantaciones, sufriendo graves daños en su imagen. Esto ocasionó una crisis corporativa.

Se recomienda a IOI manejar mejor cada canal y las opciones de comunicación, teniendo en cuenta la integración de los mensajes y la gestión de las relaciones con sus clientes para poder brindarles una respuesta inmediata a sus necesidades. IOI debe maximizar sus ventas y generar valor en sus productos. Para ello es necesario que la empresa establezca sus estrategias promocionales, que son un plan para el uso óptimo de los elementos de mezcla promocional: publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas.

Según López y Ramón (2016), menciona que la publicidad es una estrategia de comunicación la cual la empresa realiza un pago para presentar y promocionar sus productos e ideas. Los medios tradicionales para la publicidad de los productos son la televisión, periódico, revistas, correo directo y/o libros. Uno de los beneficios principales de la publicidad es su capacidad para comunicarse con un gran número de personas.

Promoción de ventas se define como incentivos que se ofrecen a los consumidores para fomentar la prueba de algún producto en lanzamiento y éste sea comprado. (Ramón, 2016) Este elemento es una herramienta a corto plazo que se utiliza para estimular incrementos inmediatos en la demanda. La promoción de ventas puede dirigirse a clientes finales, clientes comerciales o a los empleados de la misma empresa. Éstas incluyen muestras gratis, eventos comerciales y obsequios.

Relaciones públicas alude al conjunto de programas las cuales están diseñadas para proteger la imagen de la empresa, exige que haya buena relación con los diversos públicos y evitar que existan acontecimientos desfavorables para la empresa. (Ramón, 2016) Las relaciones públicas evalúan las actitudes públicas y emprende un programa de acción para lograr la aceptación pública. El principal beneficio es que ayuda a tener una mejor interacción con los clientes, accionistas y entidades públicas. Su objetivo no es solo proteger la imagen de la empresa, sino también educar al público acerca de los objetivos que tiene la empresa.

Se utilizó el método de ranking de factores para evaluar y definir la mejor estrategia integral para IOI. Según Keller (2016.), la meta primordial para una empresa es crear el programa de comunicaciones más eficaz y eficiente posible de acuerdo a los siguientes criterios y pesos: cobertura con un peso de 20%, contribución con un peso de 20%, cosas en común con un peso de 10%, complementariedad con un peso de 15%, versatilidad con un peso de 15% y costos con un peso de 20%, asignando una puntuación en una escala del 1 al 3, siendo 3 el mejor. Se podrá observar los resultados en la Tabla 6.7.

De acuerdo a ello, se analizaron las tres estrategias integrales planteadas donde engloba las relaciones públicas, la publicidad y el marketing promocional. Las estrategias de relaciones públicas fueron las que tuvieron mayor puntaje luego de analizar cada indicador, destacando en la versatilidad y costos con un mayor puntaje. Las estrategias de relaciones públicas tienen como objetivo mejorar las relaciones con las diferentes entidades, logrando así una imagen conveniente para cumplir los objetivos de una empresa. Se busca incrementar el índice de conocimiento y prestigio apreciándose con el tiempo. Actualmente, las estrategias integrales de relaciones públicas buscan ser un programa más eficiente y efectivo para la empresa, creando un ambiente social favorable donde exista confianza y credibilidad en las marcas.

También, las estrategias de relaciones públicas tuvieron el mayor puntaje en cuanto a mejorar la imagen de la empresa y crear conciencia en los clientes, seguido por las estrategias de publicidad. Por otro lado, las estrategias de marketing promocional obtuvieron mayor puntaje en inducir ventas e incitar respuestas por parte de los clientes, ya que su objetivo es incentivar a los clientes para que compren los productos generando promociones en ellos.

En base a lo arriba analizado, se concluye que IOI debe seguir mejorando sus estrategias de relaciones públicas, ya que se sabe que la ONG tuvo críticas hacia la empresa por no cumplir con la limpieza forestal, generar incendios de tierras y destruir los hábitats de los animales. Se le suspendieron los certificados de sostenibilidad a IOI. Estas críticas dieron inicio a que los clientes de IOI se alejaran y dejen de hacer negociaciones con ellos. Esto llevó a que la empresa disminuya sus ventas y tenga una mala imagen hacia los clientes. A pesar que IOI ha ido mejorando con el tiempo y ha

podido resolver los problemas que tenía con las ONGs, debe seguir implementando nuevas estrategias.

Tabla 6.7

Ranking de factores de comunicación integral

<u>Indicador</u>	<u>Peso</u>	<u>Relaciones Públicas</u>	<u>Publicidad</u>	<u>Promoción de ventas</u>
<i>Cobertura</i>	20%			
Unificación de varias estrategias con un solo objetivo	5%	3	3	2
Reconocimiento de la empresa mediante la estrategia de comunicación	10%	3	3	2
Canales de distribución	5%	2	3	3
<i>Contribución</i>	20%			
Mejorar la imagen de la empresa	5%	3	2	2
Crear conciencia en los clientes	5%	3	3	2
Inducir las ventas	5%	1	2	3
Incitar respuestas	5%	1	2	3
<i>Cosas en común</i>	10%			
Crear cohesión y consistencia de la imagen de la empresa	5%	2	3	1
Misma información transmitida entre las estrategias	5%	2	3	2
<i>Complementariedad</i>	15%			
Vínculos sociales	7.5%	3	2	1
Percepción de confianza y credibilidad de la marca	7.5%	3	2	1
<i>Versatilidad</i>	15%			
Recepción del mensaje de manera efectiva	7.5%	3	3	2
Recepción de mensaje múltiple	7.5%	3	2	1
<i>Costos</i>	20%			
Programa de estrategia de comunicación más efectiva	10%	3	3	2
Programa de estrategia de comunicación más eficiente	10%	3	1	2
Total	100%	2.65	2.43	1.88

Fuente: Munuera y Rodríguez (2016)

Elaboración Propia

De acuerdo al Plan 2025 que IOI tiene plasmado sus objetivos, se puede tener resultados favorables para la empresa generando estrategias de relaciones públicas a largo plazo. En base a lo recomendado, estas estrategias ayudarán a que la empresa se internacionalice de manera más rápida y eficaz, logrando así relaciones de beneficio

mutuo con otras entidades públicas de otros países. Estas llevarán a IOI a tener mayor interrelación comercial mediante un contrato bajo una negociación previa. El objetivo de las estrategias de relaciones públicas es proteger la imagen de los productos y reforzar la reputación de la empresa. Dichas estrategias llevarán a generar mayor valor agregado a sus productos y a tener mayor volumen de exportaciones. (Castillo, 2018)

6.2.5 Análisis de la matriz Boston Consulting Group (BCG)

Las estrategias de marketing tienen como objetivo que la empresa alcance sus objetivos de rentabilidad en las diferentes unidades de negocio. Para poder analizar la cartera de las actividades de IOI, se ha desarrollado el método de Boston Consulting Group (BCG). (Lambin, 2003)

La matriz BCG tiene los siguientes criterios: tasa de crecimiento del mercado, que mide el atractivo de la empresa y el ciclo de vida de los productos, y participación relativa, que mide la competitividad y la experiencia. La matriz tiene cuatro categorías: Vaca, es el que permite tener los mayores ingresos; Perro, tiene baja participación en el mercado; Interrogación, su participación es débil pero tiene tasa de crecimiento alta y Estrella, es el producto que le da mayor liquidez a la empresa.

Se analizó los dos tipos de negocio que lidera IOI: plantaciones y manufactura, tomando en consideración a IOI y las empresas competidoras Wilmar, GAR, KLK y Astra Agro Lestari.

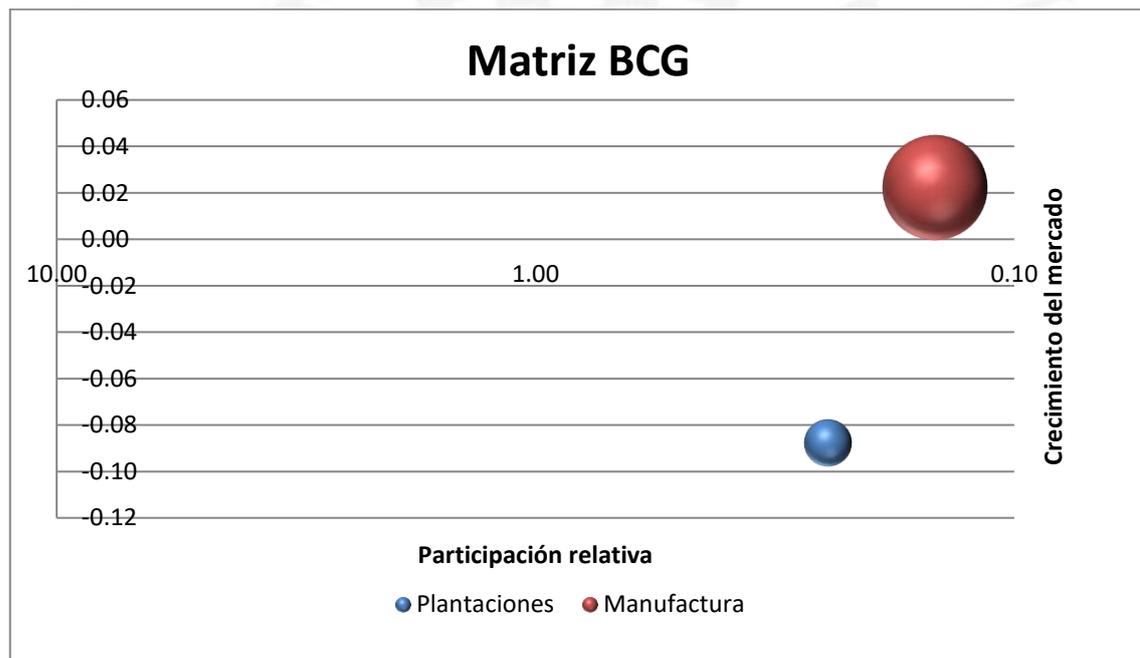
Según el Annual Report (2018), el promedio de las ventas en IOI para las plantaciones fue 513 mil dólares desde los años 2014 al 2018, y para la manufactura fue 2.5 millones de dólares, teniendo una participación de 17% para las plantaciones y 83% para la manufactura. Se sacó el promedio de las ventas para las empresas competidoras, seleccionando a Kuala como el mejor competidor de plantaciones y Wilmar como el mejor competidor de manufactura, y se obtuvo la tasa de participación relativa frente a las ventas promedio de IOI. Finalmente, se sacó el promedio de todas las tasas anuales compuestas de crecimiento (CAGR) de cada empresa según los años 2018 y 2014, obteniendo la tasa de crecimiento de mercado de plantaciones y manufactura.

En la Figura 6.1 se puede observar la matriz BCG, y concluimos que efectivamente las plantaciones se encuentran en la categoría Perro debido a su poca

participación en el mercado y además el crecimiento en el mercado es bajo, esto se debe a que las plantaciones se dan en diferentes zonas geográficas y no se necesita de alguna estrategia para la venta ya que de las plantaciones dan el fruto del aceite de palma para la producción. Por otro lado, la manufactura se encuentra en la categoría Interrogante, esto quiere decir que existe baja participación en el mercado pero la tasa de crecimiento del mercado es alta. Dentro de la manufactura, se encuentran todos los productos hechos a base de aceite de palma como los oleoquímicos, biodiesel y grasas y aceites. Se recomienda a la empresa invertir y hacer esfuerzos necesarios para que sus productos se conviertan en productos Estrella.

Figura 6.1

Matriz Boston Consulting Group (BCG)



Fuente: Annual Report (2018)
Elaboración Propia

6.2.6 Estrategias de desarrollo, crecimiento y competitivas

6.2.6.1 Estrategias de desarrollo

Actualmente las empresas se diferencian por el desarrollo de nuevos productos que sean diferenciados de los demás, para ello debe ser un producto innovador que sea atractivo

para los clientes. Según Abernathy y Utterback (1975), la innovación es un conjunto de actividades que lleva al éxito en el mercado de una idea. En forma de nuevos productos o mejorados productos. Las estrategias de desarrollo deben relacionarse a los objetivos que tiene la empresa y es necesario cumplir dos importantes aspectos: Tener un equilibrio en el enfoque tecnológico y de marketing, y buscar que el producto sea superior o diferenciado, teniendo como base la calidad, exclusividad, novedad y atracción.

La innovación de los productos genera tener costos adicionales, es por ello que se necesita establecer un proceso de desarrollo formalizado. Existen tres etapas del proceso de desarrollo de los nuevos productos: Actividades de pre-desarrollo (orientación estratégica), actividades de desarrollo (generación de ideas y desarrollo del producto) y actividades de comercialización (plan de marketing y lanzamiento al mercado). (Munuera y Rodríguez, 2016)

IOI debe plantearse la necesidad, justificación y lógica para el desarrollo de nuevos productos. Debe definir la orientación estratégica, que incluye los objetivos y políticas de la empresa para la realización de sus productos.

6.2.6.2 Estrategias de crecimiento

El crecimiento de la empresa es un factor que influye en la vitalidad de una empresa, aumentando la motivación de los líderes. Según Lambin (2003), existen tres niveles diferentes para las estrategias de crecimiento: crecimiento intensivo, crecimiento integrado y crecimiento por diversificación.

Referente al crecimiento intensivo, las estrategias son adecuadas para aquellas empresas que no han explotado las oportunidades de sus productos y no han podido expandir su mercado. IOI cuenta con una cartera de productos en base a cada segmento, y no ha podido explotar al 100% sus oportunidades, es por tal motivo que se recomienda que utilice las estrategias de desarrollo de mercado y productos.

Las estrategias de desarrollo de mercado tienen como objetivo incrementar las ventas de los productos actuales buscando nuevos mercados, se basan principalmente en la distribución y marketing: 1. Enviar los productos hacia otros mercados recurriendo a sociedades de comercio independientes. 2. Crear una red de distribución exclusiva.

Por otro lado, las estrategias de desarrollo de productos, tiene como objetivo aumentar las ventas con el desarrollo de productos nuevos dirigido a los mismos

mercados de la empresa. Para ello se recomienda ampliar la gama de los productos y mejorar la calidad de los mismos: 1. Lanzar nuevos envases que sean ecológicos. 2. Ofrecer el producto en diferentes formas. 3. Establecer un programa completo de control de calidad.

Para el crecimiento integrado, las estrategias conllevan a mejorar la rentabilidad de la empresa. IOI debe controlar las diferentes actividades en base a su segmentación y buscar la forma de lograr un mercado listo para ser abastecido por sus productos. Se recomienda utilizar las estrategias de integración progresiva.

Las estrategias de integración progresiva aseguran los puntos de venta mediante un control en la distribución de los productos por sistemas de contratos de exclusividad. Se tiene como objetivo garantizar el desarrollo de la empresa en cuanto a su transformación. Se debe comprender las necesidades de los clientes para que exista una mejora constante y aumente la rentabilidad.

Finalmente, las estrategias para el crecimiento por diversificación implican la entrada de productos nuevos a mercados existentes o nuevos. El plan de IOI es expandir sus productos nuevos a mercados emergentes, para ello debe realizar un análisis en los mercados para poder hacer negociaciones en las ventas. Se recomienda utilizar las estrategias de diversificación concéntrica.

Las estrategias de diversificación concéntrica buscan tener actividades nuevas en base a las actividades que la empresa maneja en cuanto al enfoque tecnológico y comercial. Lo que buscan estas estrategias es complementar las actividades de la empresa y ampliar el mercado potencial. Para ello, IOI debe atraer nuevos grupos de compradores luego de haber hecho un estudio para ampliar su mercado.

6.2.6.3 Estrategias competitivas

El comportamiento de los competidores ha permitido evaluar la importancia de la ventaja competitiva de las empresas. Las estrategias competitivas consideran la posición y el comportamiento de los competidores, para poder desarrollar actitudes frente a ellos. Existen cuatro tipos de estrategias: estrategias del líder, de retador, de seguidor y de especialista. (Munuera y Rodríguez, 2016)

IOI ha ido creciendo con lo largo de los años, queriendo convertirse en una empresa multinacional. Para ello se le recomienda que utilice las estrategias del retador,

se da cuando la empresa no domina sus productos en el mercado y es necesario atacar a las empresas competitivas. Para ello, IOI tiene dos opciones para sus productos que ya se encuentran en el mercado: utilizar las mismas armas que el competidor o atacar a los competidores en la parte débil que ellos pudieran tener. Es necesario que la empresa adopte estrategias contra el competidor que sea incapaz de reaccionar a causa de su situación en el mercado.

También, se recomienda que IOI realice las estrategias del especialista, ya que se basan en una cantidad determinada de segmentos, como lo hace IOI. La empresa tiene como ideal dar a conocer sus nuevos productos y que sea rentable como ha sucedido en Estados Unidos, es por eso que el producto debe ser un potencial de beneficio y crecimiento, creando un marketing mix con visión al futuro.

6.2.7 Estrategias de desarrollo internacional

Según Lambin (2003), subraya que las estrategias de desarrollo internacional son utilizadas por todas las empresas. Para poder expandirse internacionalmente, las empresas se ven forzadas a generar estrategias de desarrollo internacional. El objetivo principal de estas estrategias es ampliar la demanda potencial, y así la empresa podrá tener una mayor producción y tener mayor rendimiento gracias a las economías de escala. Además, permiten controlar la competencia diversificando la posición que la empresa tiene y pudiendo reducir costos de producción, explotando las ventas. También permite que la empresa se diversifique geográficamente entrando a nuevos mercados y analizando a los clientes internacionales en cuanto a sus necesidades.

Existen seis modalidades que una empresa puede desarrollar para poder internacionalizar sus productos. IOI ya desarrolla la modalidad de exportación, teniendo como clientes a los países de Estados Unidos, Europa y Asia. La empresa desea expandirse a los países emergentes, es por tal motivo que se recomienda hacer un estudio de mercado y analizar el mercado potencial. Por otro lado, está la modalidad contractual, donde la empresa busca acuerdos con empresas extranjeras con el objetivo de estabilizar sus exportaciones. Se debe tener en cuenta los productos vendidos para poder tener una capacidad de producción a largo plazo. Otra perspectiva, es desarrollar un programa de I+D, desarrollando la modalidad autónoma. Loders Croklaan tenía la capacidad de

investigación y desarrollo, e impulsó a la empresa a integrarse a nuevos mercados. Por otra parte, se sugiere que IOI participe en la modalidad global, para poder administrar el mercado internacional como un mercado único. (Lambin, 2003)

IOI debe desarrollar la tecnología para poder tener diversificación en sus nuevas áreas de actividad. También desarrollar su know-how y tener mayor rapidez en el envío de sus productos para poder satisfacer las necesidades de sus clientes. Además, la empresa necesita tener agudeza para poder ampliar sus habilidades y ver con claridad el entorno competitivo. Finalmente, siempre se debe tener la capacidad de innovación, generar nuevas ideas con valor agregado para ofrecer a los clientes.

6.2.8 Análisis de empresas familiares

Actualmente las empresas familiares han logrado ser el motor en las economías desarrolladas. Según varios estudios, el 70% y 90% son empresas familiares. (García y Gómez-Guillamón, 2005) Las empresas familiares han llegado a ser uno de los elementos de mayor eficiencia social. Se realizó un análisis FODA para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa familiar.

Las empresas familiares tienen el compromiso por lograr los objetivos de la empresa, impulsando su desarrollo. Además, adquieren conocimientos y lo emplean a la hora de realizar el trabajo. Las empresas llegan a alcanzar su propio know-how que no poseen los competidores. También, la flexibilidad en el tiempo y trabajo es necesario para poder alcanzar las metas de la empresa familiar, creando una ventaja competitiva. Es necesario que las empresas cuenten con toda la documentación en regla para la imagen de la empresa y así generar planes estratégicos a largo plazo. Las empresas familiares suelen tener estructuras estables y rapidez en la toma de decisiones.

Por otro lado, las empresas familiares también pueden ser rígidas por la tradición de las familias. Asimismo, el paso de una generación a otra implica un proceso de cambio de liderazgo, lo cual puede ser dificultoso al comienzo. Esto conlleva a la dificultad para confiar en personas externas para asumir puestos en las Direcciones. Pueden ocurrir conflictos emocionales, que traerían problemas al ámbito laboral dentro de la empresa. También, en el ámbito global, pueden existir problemas en cuanto a las negociaciones con los clientes debido a los costos logísticos. Se debe tener en consideración los criterios

para cumplir la Responsabilidad Social, y esto generaría un aumento en los costos de la empresa.

Tabla 6.8

Matriz FODA de empresas familiares

Fortalezas	Debilidades
<p>Evolución del modelo de negocio de la empresa familiar</p> <p>Adquisición de conocimientos fuera de los límites de la empresa debido a sus objetivos</p> <p>Contar con toda la documentación en regla para generar buena imagen en la empresa</p> <p>Compromiso por parte de los trabajadores en la empresa familiar con alto nivel de exigencia</p> <p>Toma de decisiones inmediatas bajo la misma cultura familiar</p>	<p>Posible pérdida de control entre los trabajadores por involucrar problemas familiares</p> <p>No desarrollar totalmente las habilidades que tiene cada integrante de la empresa, teniendo poca comunicación y planificación de los objetivos de la empresa</p> <p>Las empresas familiares son vistas convencionalmente como conservadoras</p> <p>Poca autoridad por parte de los Directores por ser de la misma familia</p> <p>Internacionalización más lenta por ser una empresa familiar, por miedo a asumir riesgos</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>Expansión de los productos a mercados emergentes</p> <p>Visión a largo plazo para generar mayor crecimiento de la empresa familiar</p> <p>Unirse a socios estratégicos o crear joint venture con empresas reconocidas internacionalmente</p> <p>Tener estrategias de innovación para sus productos posicionados en el mercado o productos nuevos</p> <p>Existencia de regímenes laborales que promueven el empleo</p>	<p>Competencia de empresas internacionales reconocidas teniendo el mismo core de negocio</p> <p>Demoras en las negociaciones con otros proveedores debido a los costos logísticos</p> <p>Preferencias de los consumidores por productos sustitutos a nivel internacional</p> <p>Dificultad de confiar en personas externas para asumir puestos en la Dirección de la empresa familiar</p> <p>Los aspectos de responsabilidad social genera aumentar los costos en la empresa</p>

Fuente: De Massis, A., Di Minin, A. y Frattini, F. (2015)

Elaboración Propia

IOI como empresa familiar no se encuentra mejor posicionada que una empresa no familiar para lograr el crecimiento que busca globalmente IOI Loders Crokiaan. IOI desde un comienzo solo quería que su negocio sea en Malasia, sin embargo, los competidores empezaron a expandir sus plantaciones de aceite de palma a otros países y fue IOI el último país en expandirse e Indonesia. Luego adquirió empresas que ayudaron a que IOI crezca en cuanto a los productos oleoquímicos y aceites y grasas, expandiendo sus productos a los países desarrollados.

Luego del lanzamiento del producto Betapol, Lee sostuvo que los nuevos productos le llevarían a expandirse a nuevos territorios donde la familia no tenía

experiencia. Es por tal motivo, que se determinó que IOI debía ser conservadora y evitar crear huellas geográficas en nuevos mercados. Loders Croklaan le sugirió a IOI expandirse a nuevas geografías como Brasil e India mediante la construcción de nuevas plantas. Lee tenía muchas dudas de aceptar el plan de Loders Croklaan, pero también tenía en mente que el crecimiento sostenible a largo plazo dependía de la capacidad de renovar la empresa e innovar. Finalmente lo aceptó teniendo en cuenta que podrían surgir muchos riesgos en el camino.

Por otro lado, una empresa no familiar hubiera podido tomar decisiones más rápidas sin tener en consideración las fortalezas que la empresa ha inculcado, las culturas y costumbres que mantiene el legado. Una empresa no familiar tiene como objetivo tener mayor crecimiento sin pensar en la historia empresarial de la empresa.

6.3 Área Strategic Global Management

6.3.1 Factores y estrategias

Dentro de los factores externos de la industria de aceite de palma, podemos decir que IOI Corporation inició su negocio con plantaciones de aceite de palma, la empresa recibió apoyo del gobierno y la demanda de aceite de palma iba creciendo con el tiempo. IOI logró ser una de las compañías de aceite de palma más grandes del mundo, gracias a la disponibilidad de las tierras en Malasia. Con el tiempo, las plantaciones en Malasia comenzaron a ser limitadas y las empresas empezaron a buscar tierras disponibles en Indonesia, ya que en Malasia no se podía cultivar más aceite de palma. Las empresas de consumo masivo como Unilever y Procter & Gamble Company fueron muy importantes para IOI ya que lograron ser clientes poderosos para la empresa.

Las empresas dedicadas a las plantaciones de aceite de palma, como IOI, empezaron a desarrollar estrategias e ingresar al mercado de oleoquímicos y aceites y grasas. Ello conllevó, a que las ONGs investiguen a las empresas productoras de aceite de palma y analicen los daños ambientales que pudieran estar generando, forzando un cambio en sus industrias y generando sostenibilidad ambiental, protegiendo el medio ambiente.

Para los factores internos, se puede decir que Lee trabajó como supervisor de las plantaciones al comienzo de su carrera, por lo que tenía bastante experiencia de los

procesos de plantación, teniendo como objetivo generar mayor rendimiento en cuanto a las gestiones prácticas que él tenía. Lee, fue un líder práctico en todas las decisiones de IOI Corporation, centrándose más en el negocio de las plantaciones. La familia Lee controlaba casi la mitad de las acciones de la empresa y ocupaban los cargos de directores ejecutivos. Dentro de la Junta Directiva, se encontraban los directores pertenecientes a la familia Lee, lo cual ayudaba a que las decisiones se tomen de forma más rápida teniendo en cuenta el enfoque de conservadurismo.

Las mejoras y el buen desempeño de la empresa están también ligados a los permisos que se debe tener en los países para las plantaciones de aceite de palma. IOI busca relacionarse con países emergentes para la exportación de sus productos, y puede tener la oportunidad de que exista un valor de arancel 0% en sus exportaciones gracias a los Tratados de Libre Comercio. IOI tuvo como compromiso tener una gestión responsable en los aspectos productivos, laborales, sociales y ambientales en las industrias donde se operan los productos. Genera confianza en los clientes mediante la reglamentación actualizada que se debe tener para poder fabricar productos con el aceite de palma. Asimismo, la innovación es parte del avance tecnológico debido a las grandes y nuevas ideas que se pueden realizar con el aceite de palma. Constante lanzamiento y relanzamiento de productos.

Las estrategias que permitieron que IOI creciera desde una empresa de plantaciones de palma de Malasia a una “mini-multinacional” fue la expansión de sus plantaciones a Indonesia ya que en Malasia el cultivo de palma aceitera era limitado, enfocándose en el rendimiento de la empresa. Asimismo, IOI se integró y se enfocó en la producción de oleoquímicos y aceites y grasas. La empresa comenzó a vender sus productos a los países desarrollados y con la ayuda de la adquisición de empresas de fabricación de oleoquímicos y aceites y grasas, IOI comenzó a tener mayor rentabilidad.

IOI se enfocó en la innovación de sus productos y crearon el producto Betapol, que era una mezcla de grasa que imitaba la grasa de la leche materna, para la fórmula infantil. Esta estrategia aumentó los márgenes de la empresa y generó estabilidad. IOI empezó a tener una cadena de valor integrada y sostenible, la cual ayudó a que pudiera salir a competir con las economías internacionales.

6.3.2 Desafíos que enfrentó IOI

Cuando IOI trató de hacer crecer su negocio IOI Loder Croklaan en diferentes continentes, las organizaciones no gubernamentales (ONGs) criticaron a las empresas de fabricación de aceite de palma por la limpieza forestal, incendios de tierras y la destrucción del hábitat de los animales, frenando la expansión de sus plantaciones. Esto generó a que las empresas empiecen a implementar su desarrollo sostenible, satisfaciendo las necesidades de sus clientes sin poner en peligro al medio ambiente. Debido a la crisis de sostenibilidad, IOI perdió temporalmente a sus principales clientes de consumo masivo Unilever y Nestlé.

La crisis corporativa que enfrentó IOI exigía un tiempo y un esfuerzo de los líderes ubicados en las diferentes zonas. IOI Loders Croklaan pudo interactuar con varios líderes para poder buscar soluciones y salir de la crisis de la empresa. Se tuvo que mejorar la coordinación y buscar una nueva forma de organización entre los familiares.

La familia Lee tuvo la capacidad de ejercer influencia en la cultura de IOI. La empresa era conocida por sus decisiones empresariales que dieron lugar a una estrategia de crecimiento que combinaba el crecimiento orgánico con adquisiciones en nuevas áreas. Lee experimentó con varios enfoques que su cultura podría inculcar la excelente operatividad práctica, lealtad y velocidad en la toma de decisiones brindando autonomía en los líderes de los diferentes segmentos que tenía IOI.

Por otro lado, IOI hizo un cambio en Loders Croklaan, denominando a Julian Veitch como CEO. Julian Veitch tenía como objetivo triplicar las ganancias en el 2025 mediante la creación de nuevos productos y expandirse a nuevas regiones geográficas. Veitch explicó que su estrategia de comercialización era centrarse en las necesidades de los clientes, mediante la innovación y sostenibilidad. Finalmente, comentó que existe conservadurismo a la hora de evaluar nuevos segmentos de mercado y geografías, por lo que era difícil tener aspiraciones de crecimiento en IOI.

6.3.3 El éxito de IOI

Las ventajas competitivas que tenía IOI Corporation se basaban en obtener ganancias en la venta de sus productos ya posicionados en el mercado e invertir esa ganancia en innovación para los productos nuevos y la entrada de IOI a nuevos mercados emergentes.

IOI ha sido exitoso porque siendo una empresa familiar, aprovechó las oportunidades adquiriendo otras empresas para que la industria de palma aceitera creciera.

La empresa buscaba priorizar sus ganancias a corto plazo sobre las oportunidades a largo plazo, y esto se debe a la transformación de sus productos de acuerdo a las necesidades de sus clientes industriales. Como podremos observar en el siguiente punto del análisis de los Estados Financieros, el patrimonio de IOI se centraba en las plantaciones en las diferentes zonas geográficas. IOI creció sus operaciones al expandirse a otros países y fue muy conocida por sus patentes desarrolladas por Loders Croklaan en las nuevas aplicaciones de sus productos.

Uno de los éxitos de IOI fue el lanzamiento del producto Betapol que tenía las propiedades de la leche materna. Esto llevó a que se dieran mayores inversiones en Malasia y China, donde se creó una plantación nueva para la fabricación del producto, y apoyo de una empresa Irlandesa sobre el mercado de nutrición infantil. Este nuevo producto fue exitoso en Estados Unidos, sin embargo en Europa no lo fue, e IOI se centró en las estrategias para que el producto sea exitoso en Europa.

IOI debe mejorar sus coordinaciones internas en todas las zonas donde se encuentren plantas de la empresa. Asimismo, implementar estrategias de crecimiento en las plantas que se encuentran fuera de Malasia, para que pueda haber una mejor comunicación y todos se encuentren conectados al momento de ocurrir problemas dentro de la empresa o situaciones externas que afecten a IOI.

6.3.4 IOI mejor posicionada como empresa innovadora

Considero que IOI siendo una empresa familiar, está mejor posicionada que una empresa no familiar para hacer el negocio de IOI Loders Croklaan en convertirse en un negocio a base de aceite de palma, innovador y admirado a nivel mundial. IOI es una empresa creada en la década de 1980 y comenzó su negocio con las plantaciones de aceite de palma en Malasia, las empresas familiares son dirigidas por directivos que tienen conocimiento a profundidad de la industria, en el caso de IOI Corporation, Lee el CEO de la compañía, tenía mucha experiencia sobre las plantaciones de aceite de palma.

Asimismo, las empresas familiares tienen como know-how el emprendimiento y generar mayor rentabilidad pese a los riesgos. Lee, aceptó el plan de Loders Croklaan

pese a los riesgos que conllevaría por explotar sus productos en mercados emergentes. También, IOI ha querido innovar sus productos para éstos sean diferenciados a nivel internacional. IOI es una de las pocas empresas que adquirió la capacidad de I+D, lo que impulsó a la empresa a penetrarse a nuevos mercados y participar en todas las decisiones.

Las empresas familiares lo que buscan es la innovación de sus productos, teniendo un enfoque a largo plazo en base a la información profunda de la industria. IOI se centra en la necesidad del cliente y tiene en cuenta la innovación de sus productos, ésta requiere de grandes inversiones, sin embargo, a lo largo plazo se verá la rentabilidad y crecimiento económico de la empresa.

6.3.5 Propuesta al Año 2025

IOI Loders Croklaan propuso a Lee expandir sus productos a los mercados emergentes, esto conllevaría a tener mayor crecimiento y buscar clientes de consumo masivo para la explotación de sus nuevos productos. El crecimiento lleva a tomar decisiones internas para poder analizar a las empresas competidoras y generar estrategias competitivas, teniendo en cuenta los productos que pueda hacer diferencia en el mercado.

Lee debería aceptar la propuesta de Julai Veitch de los negocios derivados (downstream) de aceite de palma, ya que el liderazgo que ha ejercido es el adecuado para manejar el negocio e integrarlo de forma vertical. IOI tiene la oportunidad de explotar sus productos a nuevos mercados pese a la cultura que tiene la empresa. Asimismo, las estrategias de crecimiento en cada segmento implicarían un crecimiento en los segmentos de mercado en las nuevas zonas geográficas, con el fin de lograr ser una empresa multinacional.

La adquisición de Loders Croklaan ha beneficiado a IOI en cuanto a su desarrollo como empresa. IOI integró a Loders Croklaan como parte de su Junta Directiva para la toma de decisiones, manteniéndose dentro de la Mesa Redonda de Aceite de Palma Sostenible (RSPO). El objetivo común entre ambas empresas era aumentar el valor agregado de sus productos en base a los aceites comestibles. IOI es reconocido mundialmente como una de las principales empresas que cuenta con plantaciones de aceite de palma, lo que le da un plus para poder salir al mercado en busca de nuevos

clientes, asimismo cuenta con sostenibilidad y presencia global en países desarrollados en los segmentos de oleoquímicos y aceites y grasas.

La empresa debe mejorar su situación financiera ya que ésta no es estable, considerando que sus ganancias han sido bajas en los últimos años. Las estrategias de crecimiento implican mayores inversiones para sus productos, es por tal motivo que IOI debe analizar bien los mercados para poder hacer las respectivas negociaciones con sus clientes. El desarrollo de sus productos debe verse reflejado a las necesidades de los clientes, para que no existan pérdidas. Asimismo, IOI debe continuar con sus políticas de sostenibilidad y estar al pendiente si se implementaran cambios en las normativas para que la empresa esté preparada y pueda actualizar sus documentos, esto también implicaría un aumento de costos. .

6.4 Área Logística del Comercio Internacional

De acuerdo a la cadena de suministro de IOI, ésta tiene como objetivo explotar oportunidades de mercado, satisfaciendo las necesidades de sus clientes. Ésta conlleva a tomar decisiones en base a los proveedores, fabricantes, operadores logísticos, distribuidores y el cliente final. Para ello, es necesario examinar las variables que pueden afectar a su cadena.

La primera variable que afecta el rendimiento de la cadena de suministro de IOI Corporation es la falta de comunicación que existe en la empresa dentro de cada área. Esto se debe a que IOI cuenta con diferentes plantas y oficinas en Malasia, Indonesia, Unión Europea y Estados Unidos. Al no haber comunicación entre las áreas, se va a generar pérdida de tiempo y vulnerabilidad en los trabajadores. Un principio clave para la solución a esta variable es integrar la información de cada área, teniendo buena coordinación para que se pueda detectar los problemas antes que sucedan y así tener un seguimiento continuo en cuanto a los objetivos de la empresa. Además todas las áreas involucradas en el negocio deben contar con una buena planificación y centrarse en los eslabones de la cadena de suministro para la toma de decisiones en las funciones que le corresponden a cada uno de los trabajadores. (Delgado y Lozano, 2015)

La segunda variable se basa mejorar las estrategias push en la empresa, debido a los nuevos productos que tendrá IOI como próximo lanzamiento. El problema principal

que surge en las estrategias push es que no siempre las pronósticos son correctas ya que las ventas son impredecibles. Asimismo, se debe tener en cuenta la posible sobreproducción, generando que se incrementen los costos de almacenamiento al existir muchos productos en el inventario. IOI debe promocionar de una manera más eficiente sus productos, utilizando las estrategias de desarrollo internacional.

Finalmente, la última variable es el aumento de costos que se dio dentro de la empresa. IOI planificó tener un fuerte enfoque en el control de costos teniendo recursos ilimitados, sin embargo esto conllevó a generar mayores costos al contratar personal permanente adicional y expertos adicionales. La solución a esta variable es tener mayor eficiencia en los trabajadores de la empresa para no tener mayores sobre costos, para ello es necesario brindar capacitaciones a los trabajadores para el progreso de sus áreas.

6.4.1 Enfoque Just-In-Time (JIT)

Según Coyle (2018), define Just in Time (JIT) como un enfoque de las empresas en la entrega de sus productos finales justo a tiempo. Este proceso depende de la calidad del producto y del área logística con la capacidad de saber administrar el inventario de los productos y su distribución física, minimizando los costos de inventario ya que los productos se encontrarán en constante rotación. El sistema JIT requiere de un compromiso del comprador y vendedor para lograr beneficios en ambas partes.

Dentro del caso de IOI Corporation no se incluye el enfoque Just in Time debido a que la empresa maneja estrategias push. Las estrategias push se utilizan en los productos nuevos y poco diferenciados que está produciendo IOI. Para ello, en relación al inventario de la empresa, el sistema push requiere que la producción sea suficiente ya que no existe una proyección exacta de las ventas, y esto conlleva a que se generen mayores costos de almacenamiento. El objetivo es dar a conocer los productos a los clientes, sin tener una precisión del tiempo de entrega constante. Asimismo, IOI cuenta con estacionalidad de sus productos, esto se refiere a que existe una variación en su producción dependiendo de la demanda. IOI debería realizar un estudio de mercado y analizar las ventas de los productos a exportar.

Por otro lado, la coordinación entre las operaciones downstream y upstream, canalizado por Lee como CEO, fue el enlace esencial que supervisaba todos los negocios.

IOI tenía como objetivo que los líderes de cada segmento pudieran ver la conectividad y uniformidad de los productos, como sucedió con Estados Unidos, y poder realizar lo mismo en Europa para la venta de sus productos. El producto Betapol tuvo éxito en Estados Unidos, y la empresa IOI deseaba que el producto se expandiera a otros países como en Europa. Para lograr los objetivos de IOI es necesario crear estrategias globales para la internacionalización de sus productos.

6.4.2 Operaciones downstream y upstream

La coordinación entre las operaciones downstream y upstream estaban dirigidas por Lee, siendo el director esencial que supervisaba los negocios. En las operaciones downstream, se dio la exploración y producción de nuevos productos hacia nuevos mercados y las operaciones upstream se enfocaron en la transformación y venta de los productos, aumentando la eficiencia de cada segmento de la empresa. IOI empezó a desarrollar sus estrategias competitivas en sus productos existentes de los segmentos de oleoquímicos y aceites y grasas, lo cual generó ganancias en la empresa pero surgieron productos sustitutos lo cual hizo que la empresa sea estable. Es por tal motivo que IOI adquiere empresas de cada segmento para poder internacionalizar sus productos y lograr ser una empresa multinacional.

El aumento de los rendimientos de IOI se dio gracias al patrimonio de la empresa, las plantaciones en diferentes países. Lee invirtió en innovación para sus productos, gracias a las ideas de IOI Loders Croklaan. Se creó un producto que tenía las mismas propiedades de la leche materna, llegando así al mercado de nutrición infantil a nivel mundial. IOI ha logrado sobresalir exitosamente en el mercado de aceite de palma, gracias a la innovación y desarrollo de nuevos productos. El plan de Veitch era desarrollar sus productos nuevos en mercados emergentes mediante las estrategias de desarrollo, sin dejar de lado la cultura que prevalece en IOI Corporation

6.5 Área Financiamiento Internacional

6.5.1 Análisis Financiero

Para el análisis financiero de IOI Corporation Berhad se ha recopilado la información de los estados financieros de la empresa y se ha empleado los dos métodos de evaluación: análisis vertical y análisis horizontal.

Para el análisis vertical se utilizó el Estado de Resultados y el Balance General de IOI. En el año 2012, la Propiedad, Planta y Equipo de la empresa representó el 32.83% de los activos totales, esto se debe a que la empresa solo contaba con plantaciones en Malasia y no había logrado expandirse. Asimismo, la reserva legal supera al máximo obligatorio que es 20% del capital social en un 92.79% de su patrimonio total, se puede considerar la diferencia como una reserva voluntaria. También, se concluye que la empresa cuenta con más pasivos corrientes que activos corrientes, la cual puede comprometer a su capital de trabajo. La utilidad neta de la empresa representó el 11.69% de sus ingresos.

En el año 2013, Julian Veitch fue nombrado como CEO de IOI Loders Croklaan y tenía como objetivo cumplir un plan audaz al año 2025. Se ha analizado también los estados financieros de IOI del año 2014. Su utilidad neta representó el 26.77% de sus ingresos, siendo el año con mayor utilidad comparado con los demás años, esto se debe a que Veitch dio la iniciativa para que IOI crezca de forma rápida creando nuevos productos y entrando a nuevos mercados. Asimismo, sus activos no corrientes fueron menores que sus pasivos no corrientes, eso quiere decir que IOI tenía mayor deudas a largo plazo que sus recursos.

Por otro lado, en el año 2017, sus activos intangibles representaron el 55.96% de los activos totales. Esto se debe a que con el paso de los años, la empresa fue expandiendo sus plantaciones de aceite de palma a otros países debido a que en Malasia las plantaciones eran limitadas, para ello es necesario que cada plantación cuente con equipos especiales para extraer el aceite de palma. Asimismo, los pasivos no corrientes de la empresa representaron el 64.68% del total de pasivos. Según el Annual Report (2018), esto se debe a los préstamos de largo plazo que IOI ha logrado obtener para lograr sus objetivos. También se puede concluir que los pasivos corrientes son menores que los activos corrientes, esto quiere decir que los recursos que dispone la empresa son mayores

que sus deudas a corto plazo. A su vez, la utilidad neta de IOI representó el 5.42% de sus ingresos totales.

Para el análisis horizontal, también se utilizó el Balance General y el Estado de Resultados de la Corporación. Analizando las utilidades netas del año 2012 y 2017, la empresa ha tenido una reducción de sus utilidades en un 58%, esto se debe a la crisis que ha tenido IOI por el incumplimiento de los certificados de sostenibilidad y el Fenómeno del Niño que impactó en el proceso de cultivo de palma aceitera. Asimismo, la Propiedad, Planta y Equipo de la empresa ha aumentado en 33%, esto se debe a la expansión de sus plantaciones de palma aceitera. Por otro lado, su patrimonio ha disminuido en un 40% debido a sus reservas.

Analizando el año 2014 y 2017, se puede concluir que la empresa tuvo un aumento en sus ingresos en un 11.55%, sin embargo sus utilidades netas disminuyeron en un 77.40%, esto se debe al aumento de la conversión neta de la moneda extranjera. Su capital social aumentó en 32 mil dólares, obteniendo una reserva positiva en 295 mil dólares, representando el 23.77%. El patrimonio incrementó en 23.83% y su pasivo total aumentó en 13.27%, concluyendo que gracias al patrimonio se financió lo adquirido.

Se analizaron los años 2016 y 2017. Las utilidades netas aumentaron en 28 mil dólares, siendo 18.54% respecto a los dos años. El aumento de las utilidades netas está aumentando en IOI debido al trabajo que están realizando para aumentar sus ganancias y expandiendo su mercado. Asimismo, sus tierras de palma aceitera han incrementado en 0.88%, este incremento es mínimo ya que IOI había expandido años atrás sus plantaciones principalmente en Indonesia. También, su patrimonio ha aumentado en 69 mil dólares, destacando en sus reservas y capital social con un incremento en 42 mil y 32 mil dólares respectivamente.

Para complementar el análisis financiero, se ha evaluado a IOI con algunos ratios importantes para la empresa. Se han empleado los ratios de liquidez para medir el grado de solvencia que tiene IOI, si tiene la capacidad de pagar sus deudas con su activo circulante. Con respecto al ratio de liquidez general, ésta se obtiene dividiendo el activo corriente y pasivo corriente de la empresa, IOI se encuentra en el año 2017 en el nivel óptimo ya que tiene un porcentaje de 166% de liquidez general, esto quiere decir que la empresa tiene la capacidad de hacer frente a sus deudas a corto plazo. Asimismo, la

empresa cuenta con un capital de trabajo de 551 mil dólares, teniendo capacidad de pago a corto plazo.

Para los ratios de solvencia, se han analizado tres ratios principales: grado de endeudamiento, grado de propiedad y endeudamiento patrimonial. Estos ratios medirán la capacidad de IOI para hacer frente a sus deudas. El grado de endeudamiento mide el apalancamiento financiero de la empresa, y se determina dividiendo el pasivo total y activo total, siendo en el año 2017 sus activos totales financiados en un 57%, la cual se encuentra dentro del rango de endeudamiento ya que existe un margen mayor al 50% de activos totales financiados con el patrimonio, no comprometido con los pasivos. IOI Corporation tuvo un ratio de grado de propiedad de 42.8% y se concluye que más del 1/3 de los activos son financiados con su patrimonio, lo cual es conveniente para la empresa. Finalmente, el endeudamiento patrimonial en IOI es 1.34, éste mide el financiamiento por terceros y los fondos propios que tienen la empresa y el compromiso mayor al 100% que tiene el patrimonio con sus acreedores.

Finalmente, se analizaron los ratios de rentabilidad para determinar si IOI está generando recursos suficientes para lograr pagar sus deudas a corto y largo plazo. En el año 2017, la empresa tuvo un margen neto del 5.42% frente a sus ingresos. Asimismo, se analizó el rendimiento sobre los activos (ROA) para medir la eficiencia de los activos. IOI tuvo un porcentaje del 4.25%, la cual se encuentra fuera del rango rentable que es el 5%. También se analizó el rendimiento sobre el patrimonio (ROE) para medir la eficiencia de su patrimonio. IOI tuvo un porcentaje del 9.93%, siendo eficiente según el rendimiento mínimo que exigen los accionistas. Este ratio ayuda a los accionistas ver la capacidad de la empresa para que les genere beneficio. El ROE para por alto los ratios de endeudamiento, solo fijándose en el patrimonio de la empresa, por otro lado el ROA se basa en la rentabilidad de los activos de la empresa mostrando una visión general. Para IOI, el ROE es mayor que el ROA, es decir que parte de los activos de la empresa se ha financiado con la deuda, aumentando la rentabilidad financiera.

Luego de realizar el análisis financiero de la empresa, se puede concluir que IOI ha tenido ciertos cambios en sus estados financieros desde un comienzo por la crisis financiera, mejorando sus cifras por la adquisición de las dos empresas claves para IOI de oleoquímicos y aceites y grasas. El margen neto de la empresa aumentó en 28 mil dólares de un año a otro, y se tiene como objetivo triplicar las ganancias al año 2025 de

acuerdo al Plan realizado por Julian Veitch en el año 2013. Asimismo, se concluye que la empresa tiene sus ratios de solvencia bien posicionados, eso quiere decir que IOI tiene la capacidad para solventar sus deudas a corto plazo. Según el Annual Reporte (2018), IOI Corporation tiene dos segmentos operativos que se administran por separado de acuerdo a los requerimientos tecnológicos y estrategias comerciales y de marketing: plantaciones y manufactura. El rendimiento de los segmentos se evalúa según el margen neto de la empresa en su totalidad. Es por tal motivo que ambos segmentos deben tener un crecimiento conjunto para que los estados financieros de la empresa no tengan un desequilibrio. (IOI Group, 2018)

Analizando los Estados Financieros de las empresas competidoras, se puede concluir que en el año 2018, la empresa Wilmar International Limited tiene mayores ingresos respecto al desarrollo de su manufactura en 17 millones de dólares. Asimismo, logró alcanzar un margen neto de 2.75% respecto a sus ingresos. Finalmente, los activos corrientes de Wilmar son superiores a los pasivos corrientes, concluyendo que la empresa cuenta con los recursos necesarios para solventar sus deudas a corto plazo. Por otro lado se encuentra la empresa Golden Agri-Resources y cuenta con 7.1 millones de dólares en sus ingresos de manufactura en el año 2018. También, su utilidad neta frente a sus ingresos totales representa el 0.04%, teniendo un rendimiento bajo. Finalmente, la empresa Kuala Lumpur Kepong Berhad, llegó a generar ingresos en su manufactura de 2.4 millones de dólares y obtuvo un margen neto de 19%.

Frente a IOI Corporation, la empresa tuvo en el año 2018 en manufactura un ingreso de 2 millones de dólares y un margen neto de 16.7 en base a sus ingresos totales. Se puede concluir que Wilmar es una empresa con mayores ingresos en su manufactura debido a sus extensas plantaciones de aceite de palma a nivel mundial, pero obteniendo un margen neto bajo. A diferencia de IOI que sus ingresos en la empresa se encuentra a nivel promedio, teniendo un margen del 19%. IOI está generando mayores utilidades debido a la innovación y I+D que está implementando con Lodders Croklaan.

En el caso práctico se planteó la idea de que el CEO de IOI ofrezca pagar a los trabajadores con acciones de la empresa. La empresa tiene una visión a largo plazo de continuar en el mercado de la palma aceitera con la venta de sus productos existentes, generar innovación en productos nuevos y expandir a otros mercados, especialmente a los mercados emergentes. Si bien, la empresa no ha desarrollado de una forma óptima

sus estrategias, la empresa en el año 2017 no ha tenido pérdidas y desarrolla buenos indicadores de endeudamiento. Las acciones podrían aumentar dependiendo del crecimiento de IOI.

6.5.2 Proyecciones al año 2025

Continuando con el Plan 2025 propuesto por Veitch, se ha considerado el valor de apalancamiento financiero de IOI Corporation. Se trabajó con el método Dupont, la cual analiza el rendimiento de la empresa, éste método es el más completo para determinar el nivel de eficiencia de la empresa frente a sus activos, capital de trabajo y apalancamiento financiero. Para ello se dividió el activo total entre el patrimonio total del año 2012, teniendo un apalancamiento de 1.79 y en el año 2017 se tuvo un apalancamiento de 2.34. Se puede concluir que estos resultados contribuyeron de manera positiva la rentabilidad de la empresa.

IOI tuvo un incremento en su desarrollo gracias a la innovación y adquisición de empresas que aportaron I+D e ideas para generar mayores ganancias. Es por tal motivo que IOI aumentó su apalancamiento, teniendo mayor endeudamiento para poder cumplir sus objetivos. Por otro lado, el margen neto de la empresa desde el año 2012 al 2017 ha ido disminuyendo de un 12% a 5%, factor principal que limita el crecimiento del ROA.

Finalmente se llega a tener el ROE en los años 2012 y 2017 con un porcentaje de 10% y 14% respectivamente. El rendimiento más importante fue el de apalancamiento, lo cual destaca que la empresa obtuvo préstamos, por otro lado, se debe mejorar la rotación de activos para que aumente el margen neto de la empresa y así incrementar el índice de Dupont.

De acuerdo a las proyecciones financieras, asumimos que los activos, pasivos y patrimonio de la empresa se mantuvieron constantes. De otro modo, asumiremos que las ventas de IOI son el factor primordial para alcanzar la meta de Loders Croklaan al año 2025 en triplicar la utilidad neta del 2013 al 2025, basándonos en las ventas totales del año 2014 al año 2017. Para ello, se obtuvo la tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) de 3.71%, siendo la tasa que se requiere para que una inversión creciera en un periodo. Para el año 2025, usando la tasa de crecimiento, se pronostica tener un crecimiento en 4 mil millones de dólares. Éste crecimiento de los ingresos del año 2014

al 2025 representan el 49% y se concluye que no alcanza a la meta empleada por Veitch en triplicar los ingresos ya que se pronosticó llegar a 8.7 mil millones de dólares, por lo tanto tampoco alcanzaría triplicar las utilidades netas.

Por otro lado, el ROIC (Return On Investment Capital) mide el rendimiento porcentual de las ganancias de acuerdo a su capital de los inversionistas, en este caso el ROIC de IOI ha ido disminuyendo desde el año 2012 al 2017 de 9.9% al 5.68% respectivamente, esto quiere decir que el retorno de los inversionistas es cada vez menor. Se concluye nuevamente que la empresa no logrará el objetivo de triplicar sus ganancias al año 2025.

El Plan 2025 de Julian Veitch era triplicar las ganancias creando nuevos productos y entrando a mercados emergentes. IOI debe considerar las regulaciones ambientales y tributarias para poder ingresar a nuevos mercados emergentes, también debe analizar la competencia y si el producto es rentable o no. Asimismo, se debe analizar la economía del país y el tamaño de mercado para la venta de sus productos. IOI debe tener en consideración la evolución del tipo de cambio, mercado financiero y el crecimiento de las empresas a negociar.

CONCLUSIONES

- IOI Corporation Berhad es una empresa que tiene mucho potencial para lograr ser una empresa multinacional. Si bien, no es posible lograr el Plan 2025 en cuanto a lo financiero, la empresa tiene la capacidad para crear nuevos productos y mejorar los que ya se encuentran en el mercado.
- La tecnología e innovación que caracteriza a IOI generará que pueda insertarse de forma exitosa en los mercados desarrollados y también en los mercados emergentes. La tecnología podrá llegar a los clientes y ver más allá de las necesidades que tiene cada uno. De la misma forma, innovando los productos en base al aceite de palma, la empresa podrá tener mayor rendimiento y utilidades.
- Existen factores críticos en los cuales IOI debe mejorar, en cuanto a la logística, debe desarrollarse mejor manejo en la comunicación de las sedes de IOI donde se encuentran sus plantaciones para poder solucionar los problemas en el menor tiempo posible. Asimismo, mejorar las estrategias push en la empresa, debido a los nuevos productos que tendrá IOI como próximo lanzamiento, para que no se generen mayores costos dentro de la empresa al contratar personal permanente adicional.
- Para el área de mercadotecnia, IOI debe desarrollar mejor sus estrategias en la imagen de la empresa y tener los permisos de producción de aceite de palma actualizados para que no ocurran inconvenientes ni cierren las operaciones de la empresa.

RECOMENDACIONES

- Se les recomienda a IOI expandir sus productos a mercados emergentes ya que ellos buscan nuevas oportunidades con empresas extranjeras. Para ello, es necesario analizar el mercado objetivo, las necesidades de los clientes, el desarrollo de la tecnología y otras variables para poder negociar con las empresas de los nuevos mercados.
- IOI mejorar sus estrategias de crecimiento y buscar nuevas zonas geográficas para aumentar los niveles de rentabilidad de la empresa. Asimismo, continuar con las estrategias de comunicación integral en relaciones públicas, ya que es lo primordial que la empresa cumpla con los certificados de sostenibilidad por las plantaciones de palma aceitera.
- La Corporación debe mejorar su cadena de suministro, en cuanto a la baja comunicación que tienen plantas de IOI que se encuentran en diferentes zonas geográficas. Es difícil para ellos ya que las horas son muy diferentes, pero deben implementar una estrategia para que todos se encuentren comunicados por si sucediera alguna emergencia. Asimismo, al mejorar la comunicación, tener mayor enfoque en las operaciones upstream y downstream.
- Finalmente, IOI debe tomar decisiones de inversión, medir los ratios de solvencia y liquidez para ver su capacidad de endeudamiento e ingresos que tendrá la empresa, generando así mayores recursos y rentabilidad.

REFERENCIAS

- Banco Mundial. (2019). Recuperado de <https://databank.worldbank.org/reports.aspx?source=world-development-indicators#>
- Bankia Estudios. (2019). *Monitor de mercados emergentes. 13 marzo 2019.* Recuperado de <https://bit.ly/2mcL1aF>
- Bumitama Agri Ltd. (2019). *Our Business.* Recuperado de <http://www.bumitama-agri.com/page/layout/4/our-journey>
- Bunge Loders Croklaan. (2019). *Our Company.* Recuperado de <http://northamerica.bungeloders.com/our-company/>
- Castillo A. (2018). *Introducción a las relaciones públicas.* Recuperado de <http://roa.ult.edu.cu/bitstream/123456789/3512/1/librorelacionespublicas.pdf>
- Carreño Solís. A. J. (2017). *Logística de la A a la Z.* Lima: Fondo Editorial: Pontificia Universidad Católica del Perú
- Chopra, S. y Meindl, P. (2013). *Supply Chain Management.* Upper Saddle River, New Jersey: Pearson
- Czinkota M. R. y Ronkainen I. A. (2008). *Marketing Internacional.* (8.^a ed.). Cengage Learning
- Diaz C. (2015). *Tesis documentales: Instrumentos para la recolección de datos.* Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/maestriaeducacion/wp-content/uploads/sites/184/2015/05/Tesis-documentales.pdf>
- Filtration Group. (2019). *Edible oil filtration / Filtration of vegetable oils and fats.* Recuperado de <https://bit.ly/2K8O4u2>
- Fitzherbert, E. B., Struebig, M. J., Morel, A., Danielsen, F., Brühl, C. A., Donald, P. F. y Phalan, B. (2008). How will oil palm expansion affect biodiversity?. *Trends in ecology & evolution*, 23(10), 538-545
- Garrido, F. J. y Javier, F. (2004.). *Comunicación Estratégica.* Gestión 2000.
- Gomez J. (2015). *La recopilación documental. Para qué y cómo documentarse en Ciencias de la Documentación.* Recuperado de <http://eprints.rclis.org/28545/1/recopilaciondocumentalgomez.pdf>
- Gomez-Guillamón A. y García D. (2005). Diferencias económico-financieras entre las empresas familiares y no familiares. *Revista de Contabilidad y Dirección.* Recuperado de https://accid.org/wp-content/uploads/2018/09/analisis_castellano_241-265.pdf

- Guerrero M. (2016). La investigación cualitativa. *INNOVA Research Journal*. Vol 1(2)
Recuperado de
<http://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/3645/3/document.pdf>
- IOI Group. (2018). *Annual Report 2018. Malasia* Recuperado de
https://www.ioigroup.com/Content/IR/PDF/AR/2018_AR.pdf
- IOI Oleochemical. (2019). *IOI Corporation Berhad*. Recuperado de
<http://www.ioioleo.com/index.html>
- Keller, K. L., y Kotler, P. (2016). *Dirección de marketing*. S.I.: Pearson
- Lamb, C. W., Hair, J. F. y McDaniel, C. D. (2011) *Marketing*. Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Lambin, J. (2003). *Marketing estratégico*. Madrid: ESIC.
- Lozano A. y Delgado K. (2015). *Análisis de la Cadena de Suministros de las Empresas*.
Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/10021/1/UPS-GT001026.pdf>
- Marín A. y Plazas R. (2018). *Factores que explican la dinámica del sector de aceite de palma*. Recuperado de <https://bit.ly/32XNQ0e>
- Munuera, A. J. L. y Rodríguez, E. A. I. (2016). *Estrategias de marketing: Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC.
- Ramón, A. E. C. S. (2016). *Comunicación integrada de marketing*.
- Trademap. (2019). *List of importers for the selected product in 2018*. Recuperado de
<https://bit.ly/2yuasYr>
- USDA Foreign Agricultural Service. (2018). *Vietnam Oilseeds and Products Annual*.
Recuperado de <https://bit.ly/2YFSznS>

BIBLIOGRAFÍA

- Astra Agro Lestari (2018). *Fostering Partnership*. Recuperado de <http://www.astra-agro.co.id/wp-content/uploads/2019/04/annual-report-2018-web.pdf>
- De Massis, A., Di Minin, A. y Frattini, F. (2015). *Family-driven innovation: resolving the paradox in family firms*. *California Management Review* 58, n°1, 5-19
- GAR Agri Business and Food (2018). *Annual Reports*. Recuperado de <https://goldenagri.com.sg/investors/financial-information/annual-reports/>
- Kaminsky P., Simchi-Levi, D. y Simchi-Levi, E. (2018). *Designing and Managing the Supply Chain: concepts, strategies and case studies*. 3rd ed. D.F.: McGraw Hill Irwin.
- Kuala Lumpur Kepong Berhad. (2018). *Sustainability Mission Statement 2018*. Recuperado de <https://bit.ly/2lOHdwc>
- Ross, S., Westerfield, R., Jaffe, J. y Jordan, B. (2018). *Finanzas Corporativas*. México D.F.: McGraw Hill
- Wilmar Annual Reports (2018). *Towards Sustainable Palm Oil*. Recuperado de <https://ir-media.wilmar-international.com/annual-reports/>



ANEXOS

Anexo 1: Preguntas del caso

Área Inteligencia de Mercados Internacionales

Según manifiesta la empresa IOI, su interés está en sostener sus mercados actuales y ampliar sus exportaciones hacia los principales países emergentes. Por lo que se requiere identificar los potenciales destinos con base en la metodología de Ranking de Factores.

Pregunta 1:

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

Pregunta 2:

Debido a que el CEO, busca expandir sus exportaciones hacia países emergentes, seleccionar los 5 principales emergentes con base en el Ranking de variación acumulada en el año en términos porcentuales.

Pregunta 3:

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

Área Mercadotecnia Internacional

Pregunta 4:

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

- Elabore una matriz de los diferentes segmentos donde participan los productos de IOI.
- Elabore una matriz de las características del perfil de clientes industriales para cada uno de los diferentes productos que provee al mercado IOI.

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

Pregunta 5:

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

- ¿Considera usted que la empresa ha utilizado una estrategia de comunicación apropiada? Sustente técnicamente su respuesta a favor o en contra.
- Plantee tres alternativas de estrategias integrales de comunicación de IOI, utilizando los elementos de la mezcla de promoción.
- A través de la elaboración de una matriz de ranking de factores, elija la estrategia de comunicación más adecuada.
- ¿En qué medida los resultados esperados de la estrategia integral de comunicación de IOI podría coadyuvar al Plan 2025 de la empresa? Explique.

Pregunta 6:

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

- Análisis de una cartera de sus actividades. Entre las metodologías empleadas, incluya la matriz BCG.
- Elabore y analice las estrategias básicas de desarrollo, crecimiento y competitivas que a su criterio debe emplear la empresa. ¿Está de acuerdo con las estrategias que ha venido empleando la empresa?
- En atención a la mirada de expansión internacional que tiene la empresa, elabore y analice las estrategias de desarrollo internacional que debería seguir IOI. ¿Qué modalidades sugiere?

Pregunta 7:

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

- ¿Cuál es su opinión y análisis sobre las empresas familiares? Realice un FODA.
- ¿Piensa usted que IOI como empresa familiar está mejor posicionada que una empresa no familiar para lograr el crecimiento que busca globalmente IOI Loders Croklaan?

Área Strategic Global Management

Pregunta 8:

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

Pregunta 9:

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

Pregunta 10:

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

Pregunta 11:

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

Pregunta 12:

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

Área Logística del Comercio Internacional

Pregunta 13:

Focalizarse en el rendimiento de la cadena de suministro ayuda a proporcionar muchos beneficios directos e indirectos para IOI Group, a través de nuevas soluciones que agregan más valor a su producto.

- Identifique y analice tres variables que afectan el rendimiento de la cadena de suministro de IOI Corporation. ¿Qué recomendaciones daría para mejorar esta situación?

Pregunta 14:

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

Pregunta 15:

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

Área Financiamiento Internacional

Pregunta 16:

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

Pregunta 17:

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

Pregunta 18:

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

Pregunta 19:

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